做「好人」是性格使然，想不做都不行，
而且有其待人處事大獲成功的價值。
不過《厚黑學》強調：雖然做好人值得肯定，
但絕不能做「爛好人」！

做好人雖值得肯定，卻不能做沒有原則、沒有主見、
什麼事都不能堅持的「爛好人」！

厚黑學教你
別當爛好人

李宗吾 原典　東野君 譯著



VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

做「好人」是性格使然，想不做都不行，
而且有其待人處事大獲成功的價值。
不過《厚黑學》強調：雖然做好人值得肯定，
但絕不能做「爛好人」！

做好人雖值得肯定，卻不能做沒有原則、沒有主見、什麼事都不能堅持的「爛好人」！

厚黑學教你 別當爛好人

李宗吾 原典　東野君 譯著



厚黑学教你别当烂好人

李宗吾

简介

上至总统，下至平民百姓，每个人只要生活在地球上，就一时一刻也离不开与人打交道。然而，待人处事的学问可不是做个“好人”而已。

“好人”是现实社会中的“稀有动物”。因此，大家都喜欢“好人”，也欢迎“好人”！　“好人”不具侵略性，不会伤害人，甚至会为了别人而让自己吃亏。这种“好人”岂只是“好”，简直堪称“伟大”。

做“好人”是性格使然，想不做都不行，而且有其待人处事大获成功的价值。不过《厚黑学》强调的是：虽然做好人值得肯定，但绝不能做没有原则、没有主见、什麽事都不能坚持的“烂好人”！

本书沿着《厚黑学》中的“六字真言”的门径，把待人处事的学问、秘诀一一揭示出来，提炼为六套三十种待人处事厚黑之道，为渴望在社会上扬名立功者如何更有效地待人处事指点迷津。

目录

引 言
第一篇 空道篇：敷衍推委，明哲保身
第二篇 恭道篇：奉迎拍马，有奶是娘
第三篇 绷道篇：装腔作势，软硬兼施
第四篇 凶道篇：表面慈善，背後捅刀
第五篇 聋道篇：和尚撞钟，得过且过
第六篇 弄道篇：多做少说，能捞别放
死皮要赖脸
舍孩子套狼
回头草照吃
要吃眼前亏
苟且要偷生
死活不撒手

引 言

厚黑乾坤

－－无处不适，无往不通

待人处世与每个人的关系，犹如空气与人一样。上至总统，下至平头百姓，每个人只要生活在地球上，就一时一刻也离不开与人打交道。总之，想在社会上混出个人模人样来，就需要好好研究待人处世的学问。

如果你留心的话，肯定能发现，无论过去还是现在，总有那么一些人，表面上诚实谦恭，大讲“诚实待人”，骨子里却是损招不断，在他们身上的每个毛孔里都流淌着“厚黑”之血。尽管你对他们的“厚黑”本性可能看不上，在生活中却每每见他们扬眉吐气，活得潇洒滋润，令你不时冒出羡慕的眼光，并在内心深处产生一股对《厚黑学》尝试一把的强烈欲望。

世间的学问千千万万，诸子百家，经史子集，儒道释耶，每一门都博大而精深，为什么独独《厚黑学》备受世人青睐？原来，在每个人心中都有厚黑的种子。厚黑之於人，就像大乘佛教里讲的那个“自性”，《圣经》里说的神用尘土造人之后，吹进他的鼻孔里的那股“生气”。人不会没有“自性”，也不会没有“生气”，因而也就不会没有厚黑。

每个人都生活在一个特定的传统和环境之内，一切思想、行动都受制於那个传统与环境所施与的教育、影响和潜移默化，不管你愿不愿意，都必定要受到种种陈规戒律的制约。所以西方哲人会这么说：“人生无时无刻不在枷锁中。”但厚黑学把这一切枷锁都挣断了。它扫除了一切与自己欲望不相适应的陈规戒律，依照本能，大胆行动，独力出击。厚黑之所以能取胜，正因它彻底突破了一切拘束人们自由行动的禁忌，彻底解放一个人的思想和行动。试想，一个戴着锁链的剑客同一个身手凌厉，没有任何牵绊的剑客比武，那胜负在决斗之前岂不是就已决定了吗……人生就是战斗，战斗必有权谋，所有的权谋都离不开厚黑。可以说，每个人每时每刻都站在自己的战斗序列中，每一行事都处在明争暗斗之中，稍一疏忽，便会被人挤倒。《厚黑学》抛开道德规范的束缚之后，就成了一种高明的智慧。这智慧如同一把无形的刀子，深深隐藏在每个人的脑子里，舍之则藏，用时便会闪闪地伸出刀尖儿。政治家利用它纵横捭阖，军事家利用它运筹帷握，生意人靠它发财致富，读书人靠它飞黄腾达……自从20世纪初李宗吾在四川发表《厚黑学》，揭晓了古

今英雄豪杰之所以成功的秘诀，距今已有八十多年了。八十多年来，《厚黑学》始终风靡不衰。因为，《厚黑学》三字不只是一个名词，而是待人处世中左右逢源、克敌制胜，甚且处处占尽上风的无上绝学。

与那些充斥於大街小巷的名人传记、成功人士的经验之谈等书籍相比，“厚黑学”是一种极有实用价值的学说。上至庙堂，下至市井，“厚黑学”可以说无处不适，无往不通。正如李宗吾所说：““厚黑学”这种学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。世间学说，每每误人，惟有“厚黑学”绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，也比别人多讨点饭。故宗吾曰：“自大总统以至於乞儿，壹是皆以厚黑为本。””春秋时期的范蠡，在朝堂上能够纵横捭阖，运筹帷握，辅佐勾践报仇雪恨，乃至功成身退，泛舟五湖，把过去在官场上的厚黑本领用到商场上，积聚生息。竟然能在短短一十九年内三聚三散家财，造福一方，成为受世人敬仰的“商圣”陶朱公。

李宗吾虽然对於如何“待人处世”并没有出以专论，对於如何做官处世却进行了高度而深刻的概括。他说：“我把《厚黑学》发表出来，一般人读了，都说道：你这门学问，博大精深，难於领悟。请指示一条捷径。我问他：想做什么？他说：我想弄一个官来做，并且还要轰轰烈烈的做些事，一般人都认为是大政治家。我於是传他做官六字真言。”李宗吾在《厚黑学》中所讲的“空、恭、绷、凶、聋、弄”做官处世六字真言，其实正是我们苦苦寻觅的“待人处世”妙方。因为，世人所处之环境，以官场最为难处，如果此六字真言能够使人在官场左右逢源，得心应手，其它环境还有什么不能处好的呢？李宗吾又云：“以上六字，我不过粗学大网，许多的精义都没有发挥，有志於此者，可按着门径，自去研究。”本书正是沿着《厚黑学》及“六字真言”的门径，把待人处世的学问、秘诀一一揭示出来，提炼为六套三十六种待人处世厚黑之道，为渴望在社会上扬名立功者如何更有效地待人处世指点迷津。

世界很大，一生颇长，当你精通待人处世厚黑之道时，你将会发现，工作、人际关系和所有一切，真的都很通达顺畅！

第一篇 空道篇：敷衍推委，明哲保身

空即空洞的意思。一是文字上，凡是批呈词、出文告，都是空空洞洞的。二是办事上，随便办什么事情，都是活摇活动，东倒也可，西倒也可。有时办得雷厉风行，其实暗中藏有退路；如果见势不佳，就从那条路抽身走了，绝不会把自己牵挂着。

凡事留余地

两面要三刀

好人自己做

正话要反说

会说场面话

防患於未然

凡事留余地

在人际交往中，我们常常可以发现，有的人能够在交际圈内进退自如，有的人却处处被动，进退维谷。

《红楼梦》中的平儿虽是凤姐儿的心腹和左右手，但在待人处事方面，始终注意为自己留余地、留后路，既没有犯凤姐儿所说的“心里眼里只有了我，一概没有别人”的错误，更不像凤姐那样，把事做绝。平儿对待众人，决不倚权仗势，趁火打劫，而是时常私下进行安抚，加以保护，一方面缓和化解众人与凤姐的矛盾，另一方面顺势做了好人，为自己留下余地。凤姐死后，大观园一片败落，平儿却多次获得众人帮助，渡过难关。

历史的经验和文学名着中人物的结局都告诉世人一个道理：在待人处事中，万不可把事做绝，要时时处处为自己留下可以回旋的余地。就像行车走马一样，你一下奔驰到山穷水尽的地方，调头就不容易；留下一些余地，调头就容易多了。俗话说：“过头饭不可吃，过头话不可讲。”这话确有道理。

在待人方面，许诺时，注意使用“模糊语言”，以便赢得主动；拒绝时，不妨先答应考虑一下，给自己留点回旋的空间，以便做到“进退有据”；批评时，特别是若有多人在场，最好“点到为止”，以维护对手的自尊；与人争论或争吵，切忌使用“过头话”、“绝情语”，让对方体面地下台。

在处事方面，对一些不太好把握的事，千万不要明确表态，最好东拉西扯，多说点无关痛痒的话；对於难以回答的问题，先放一放，免得考虑不周，说错了话，自己受牵连；对那些表面看来无关大局的事，也要含蓄地处理，巧妙地避开疑难之处，以免引火烧身。对於某些难以回答而又不好回避的问题，不妨含糊其辞，来一番隐晦笼统的回答，如“可能是这样”，“我也不太了解”等等，给自己留下余地。

总之一句话，无论办什么事，说什么话，能推则推，能拖则拖，得过且过，以自己不担什么责任为上策。

施展“太极推手功”，也需要脸厚心黑待人处事，特别是在管理活动中，“推”是一项经常运用的管理艺术。其基本含义是：在推行既定目标或新的举措过程中，对所遇到的诸多障碍因素不采取直接的消除措施，而是运用时空的自然跨度，促使障碍因素自动化解或消除，从而促成与上司意志相一致的行动。

“推”的艺术既有明确的目标，又有实现目标的作为。它的产生和运用，不是管理者的主观冲动、无能失控；恰恰相反，它是管理者全盘把握、合理控制的高超策略和审时度势的能力在管理行为上的集中反映。

“推”的运用范围十分广泛，大到宏观决策，小至一次谈话，长到几年，短至几分钟，甚至某一瞬间的几十秒钟内都可成为充分运用的时空。

在待人处事中巧妙运用“推”的艺术，必须把握两个要点：第一，运用“太极推手功”，必须具备脸厚心黑的内功。

任何事物的发展都有一个产生、壮大和暴露的过程，任何问题的解决都需要一定的主客观条件。理论上讲，判断一件事物可不可以“推”，主要应该看这件事物的发展规律是否得到显现，解决问题的主客观条件是否已经成熟。但是，如果完全按照应该怎么做而做，只能对事情本身有利，很多情况下却很可能对自己不利，起码没什么好处。试想，对自己没有丁点好处，甚至可能带来风险，难道不该一推六二五吗？

有人提出某件事，要求你处理，你对这件事却一无所知，难以做出正确的判断和处理。在这种情况下，不能简单地给予肯定或否定的回答。这时，你可以说：“让我了解一下情况再答覆你。”“推”的目的是为了把事情的来龙去脉搞清楚，看看是不是要担责任，然后再做出决定。

身为上司，对属於下属职权范围内的事，如果下属能够自行处理，千万不要越俎代庖，以免承担不必要的责任，影响了自己的仕途。

对下属没有把握或感到无力处理的事，也不要急於处理，可先让下属拿一个初步的处理意见，在此基础上，对其进行指导和纠正。这样，既可发挥下属的作用，又可锻链下属解决实际问题的能力，达到培养和提高下属的目的。万一出了什么事，还可以把下属当“替罪羊”。

只要你脸够厚、心够黑，不妨来个“丢卒保车”，把所有责任全推给那个倒楣蛋。

第二，掌握好“推”的火候。

“推”的艺术运用与否，有其自身的内在需求和运用范围，不可不看条件和对象就乱用。用一句形象的话概括，“推”的艺术就是“火候”二字。所谓“火候”，就是因势而动。如何运用，不外乎以下几个方面。

首先，要根据客观实际，灵活地采取适当的方法。对推行过程中的问题不太了解，或是所遇到的矛盾非常尖锐，在讨论会上一时达不成一致意见，通过的人数超过不了半数，或是群众和下级对你的意图暂时不

能服从，等等，就要采取“悬球法”，把问题暂时搁置起来，放一段时间，待眉目清晰，相宜之处有了统一的基础，再行处理。

在班子内部或下属中，常常会遇到一些个性突出，难以与他人相处的人，或固执古板，或举止粗俗，或恶语伤人，或针锋相对，会使上司陷入无谓的纠缠。这时就应采取“推”的艺术，让时间和事实说话。

此外，身为具有权柄的上司，在实际工作中，一定要分清事情的轻重缓急。对急需处理的事，应立即处理，不可随便往外推，因为推了不仅会误事，还可能影响到你自己。你想。人家心急火燎地找你，你却把他推远去，他对你肯定会有意见。等他去找其他上司，别人就会知道你是在推卸责任，进而影响班子成员之间的关系。因此，该自己办的事，不要推给别人，该现在办的事，不应拖延时间。

其次，要看对象，因人制宜。有些问题的处理，一定要考虑到当事人的个性特点，看其接受程度如何，“推”能不能取得预期的效果。

如果当事人接受不了，容易产生逆反心理或误解，加深矛盾，甚至会发生新的问题。比如，性急的人不到黄河心不死，鲁莽的人，自我控制能力差。遇到这种对象，最好不要推，推了会使矛盾加剧，甚至激化，导致难以想像的不良后果。

再次，要看火候，且适可而止。在实际工作中，有的事可以一推到底。有的事“推”到一定程度就要适可而止。因为事物随着时间的推移，会不断发生变化。因此，不能放手不管，一推了之，要密切观察其发展，把握好“推”的火候，适时进行处理，以期达到适时适度和恰到好处。

“画饼充饥”，不要让下属吃饱

一个人置身於社会，追求的目标无非名和利两个字，而名和利往往都离不开一个“权”字。“升官发财”不仅是事业有成的标志，还能带来数不清的好处。有官便有权，有权便有了一切，有了享不尽的荣华富贵、亲朋好友的奉承恭维、下属的溜须拍马，甚至妙龄女郎的献身邀宠……一个人一旦有了官瘾儿，那就好像抽大烟一样，很难戒掉。对於官场上的人来说，这个“官”字，真好比贾宝玉脖子上的那块通灵宝玉一样，一时一刻也不能离开。因此，利用高官厚禄驾驭下属，历来是掌权者手中的法宝。那么，如何把握封官的时机，选择封官的对象，安排官职的大小？秘诀无非“厚黑”二字。

厚，就是一旦你飞黄腾达，甚至坐直升机爬上高位，面对昔日的同事或原来的上司，千万别不好意思，脸上平静如常，该怎么管理，一点

也别手软或留情面。因为，以新的身分与过去的同事打交道，该不好意思的是他们，而不是你。

黑，就是对下属的使用和提拔，心要黑，好处要一点一点给，绝不能让他们一次吃饱，且永远不让他们吃饱，甚至只是画个饼，让他们“充饥”。

有这样一则寓言：一个车夫为了使拉车的驴子跑得快些，就将一把鲜嫩的青草拴在前面，恰巧离驴的嘴巴有半尺远。驴子为了得到那把绿茵茵的青草，便拼命向前跑。可无论怎样用力，那把青草也到不了嘴里。

当然，车夫可以在拉完货之后，毫不犹豫地将那把已经有些发黄的青草丢到驴子脚下，任其品尝胜利所带来的喜悦。因为青草遍地都是，丝毫不必珍惜。可官场上毕竟是粥少僧多，官位有限，不可能随意授人。再说，封得太滥，“官”价自然贬值，也就失去了诱惑力。

太平天国后期在湘军与淮军夹击下，处境日益艰难。为了挽回败局，鼓舞士气，天王洪秀全采取了“封王”的招术。据统计，洪秀全先后分封了两千七百多个王。大小文臣武将、亲朋故友，甚至并不怎么起眼儿的人，都如愿以偿，戴上了“王帽儿”。然而，时间一长，这一招就不灵了。

人有这样一个通病－－太容易得到的东西，就不珍惜；只有千辛万苦争来的才格外看重。洪秀全“封王”不但没有达到齐心协力，挽回败局的目的，反而导致太平天国内部秩序的严重混乱，大家都是“王”，谁也不服谁，彼此离心离德。谭绍光被“八王”出卖就是最明显的例证。

有经验的猎人每在猎鹰抓住一只兔子时喂一只老鼠，抓住一只狐狸时喂一只家禽，但始终不让猎鹰吃饱。因为猎鹰一旦吃饱，就不会那么卖力地去捕捉猎物了。

猎人的这种做法，可以为驾驭下属提供很好的参考：一，分割封官的过程，不可一步到位。封官如同商品交换一样，立小功，封小官，立大功，封大官。要有意识地把封官的过程拉得特别长，使臣下的官欲永远处於饥饿状态，不能满足。这样，他才会时时发挥立功的原动力。

二，封官不能一步到位，甚至永远也不要到位。一个人官做大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官做到了头，不但立功进取的意志消失，甚至还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了极限的人，如王莽、曹操、司马昭等人，最后不是都变成了篡权者吗……杂技团里的猴子为了获得吃的，通常都非常听话地表演各种绝活儿，以赢得掌声。有

经验的训猴师都知道，猴子一吃饱，就不听话了，所以他们什么时候都不给猴子吃饱。

贪功求利，是人性的致命弱点。如果能对症下药，“画饼充饥”，让人永远带点饥饿感，便可使之乖乖听命於你。当然，在下属取得成功之后，你尽可根据他们的表现，撕下不同大小的碎屑给他们吃。但千万牢记：切不可把整张“饼”都给他们！

精通“踢皮球”的学问

我们常常会发现，有的人在交际圈内总是进退自如，有的人却处处被动，进退维谷。其中，原因可能是多方面的，但无疑与他们不善於在待人处事中留下余地有一定的关系。所谓“留下余地”，就是在人际交往中推行“弹性外交”，使自己、对手，甚或双方都能获得更大的回旋空间，从而减少或避免一些不必要的摩擦、伤害。但如何留余地，却有很多学问。一般人办事只知踢皮球，但踢得拙劣之极，结果事未办成，还招来一身是非。这是厚黑学不纯熟的缘故。

那么，在待人处事中，到底该如何“踢皮球”呢？

厚黑教主李宗吾说：“有人中了箭，请外科医生治疗，医生将箭杆锯了，即索谢礼。问他为什么不把箭头拔出？他说：那是内科的事，你去寻内科好了。这是一段相传的故事。现在各级机关，与夫大办事家，都是用这种方法。譬如批呈词：“据呈某某等情，实属不合已极，仰候令饬该县知事查明严办。”“不合已极”这四个字是锯箭杆，“该知事”是内科。抑或“仰候转呈上峰核办”，那“上峰”就是内科。

又如有人求我办一件事情，我说：“这个事情我很赞成，但是，还要同某人商量。”“很赞成”三个字是锯箭杆，“某人”是内科。又或说：“我先把某部分办了，其余的以后办。”“先办”是锯箭杆，“以后”是内科。此外有只锯箭杆，并不命其寻找内科的，也有连箭杆都不锯，命其寻内科的，种种不同，细参自悟。”李宗吾这段话的核心，就是让人无论办什么事，都要学会给自已留好后路。比如在允诺办事时，注意使用“模糊语言”，以赢得主动。

有的人在答应办事时，总是言之凿凿，肯定而又具体。这当然不是坏事。如果自己对答应别人的事确有把握，确信能够如期实现，有何不可？问题是，由於事情的发展并不总是以自己的主观意愿为转移，有时会出现一些“意外状况”，结果使自己允诺的事无法实现，留下“言而无信”的印象，影响了人际关系的和谐。

在拒绝人时，不妨先拖延一下，使自己“进退有据”。有的人在面对

别人求助而自己确实无能为力，或因事不正当，自己不愿出力时，往往不做解释，一口回绝，显得生硬而不友好，让求助者产生“不够意思”、“不愿帮忙”的想法。因此，最好先答应考虑一下，给自己留点回旋的空间。

有些人在拒绝求助者时，因为脸皮不够厚，老是感到不好意思，而不敢据实言明，致使对方摸不清自己的真意，产生许多不必要的误会。其实，在人际关系中，不得不拒绝乃是常有的事，由此搞坏交情的并不多；倒是有些人说话语意暧昧、模棱两可，反而容易引起人家误会，甚至导致彼此关系破裂，这种例子不在少数。

在批评人时，最好“点到为止”，以维护对方的自尊。最让人沮丧的事莫过於受到没完没了的批评。有的人在批评人时，不看场合，不考虑对方的心理承受能力，一味地高声大嗓，伤害了别人的自尊。

切记，批评别人时，特别是若有多人在场，务必点到为止，力求含蓄。

在与人争论时，切忌使用“过头话”、“绝情语”。争论时，双方的心情都很容易激动，这是可以理解的，但绝不能因此而口不择言，严重伤害对方的感情，使都双方难以“下台”。

精通“踢皮球”之人请人帮忙，会尽量使用“假设语”，为对手留条“后路”。有的人在请人帮忙时，爱使用命令语气，直接让对方按自己的要求去做。对方若无能为力，就会出现僵局：对方为难，自己生气。为了防止发生“强人所难”的状况，求人帮忙时，尽量用委婉、商量的口气。这样做，即使对方无能为力，也不至於让他尴尬、难堪。

两面要三刀

上司与上司之间，顶头上司与间接上司之间，上级和下级之间，常常会出现各式各样的矛盾、冲突。在这种情况下，当下属的可就犯难了。有时你和这位上司亲密一点，又怕惹恼了另一位上司；你与另一位接触稍微多一点，又怕开罪这一位……真是左右为难。特别是当你因工作需要，不得不经常与某位上司打交道时，更会不知如何是好。此时，你最好保持中立，尽量做到左右逢源，谁都不得罪。也就是说，采取等距离的交往方式，跟谁都不过分密切，不让其中一个上司认为你是另一个上司的人，以免在那位上司走背运时好处没沾上，却跟着受牵连。

但是，在实际的待人处事中，想要完全采取这种纯粹中立的方式往往很困难。这主要有以下几种情况：其一，你过去就与某位上司关系不错，来往比较多。新的上司来了之后，与已经在位的上司发生矛盾。此时，你就不好办了。因为你若保持中立，客观上等於与原来关系不错的上司疏远了。这样，他肯定会对你大生不满。

其二，有些上司在彼此发生冲突时，都想拉拢自己的一帮人。他们会在众人中间选择信得过的人。当他们找到你时，你如果不冷不热，不明确表态，肯定不会有好果子吃。

其三，两边不得罪，往往会形成两边都得罪的结果。特别是在上司形成两大阵营且有直接利害冲突的事情上，如果你没有明确表态，等於是放弃了机会，会使得两方的上司都不喜欢你。

在这种情况下，只有厚起脸皮，硬起心肠，看准哪一方势力大，别管原来关系如何，毫不犹豫地投入力量强大一方的怀抱，先捞到眼前的实惠再说。

宁得罪君子，不得罪小人

小人人品差，气量小，做事不择手段，损人利己。他们专干溜须拍马、挑拨离间、造谣生事、结仇记恨、落井下石的勾当。

谁都不愿与小人打交道。可不管你愿不愿意，又总不可避免地会碰到小人。因为那些生活在我们身边的小人，他们的眼睛总是牢牢地盯着我们周围所有大大小小的利益，随时准备多捞一份，为此甚至不惜一切代价，用各种手段算计别人，真是令人防不胜防。

小人是琢磨人心的专家，敢於为芝麻大小的恩怨付出一切代价。

因此，如何与小人打交道，还真得有一套行之有效的方法才行。怎

么办呢？如果你既不想把自己降低到与小人同等的地步，也不想与小人两败俱伤，那就把脸皮磨厚点，或者睁只眼闭只眼，不理了事；或者惹不起，躲得起，尽量不与小人发生正面冲突。一句话，非有必要，绝不得罪小人。

夫妻之情、父子之情、手足之情等都是人之常情。如果一个人连最起码的人之常情都不顾，这个人肯定十分阴险、可怕，为达到某种目的，必定不择手段，一旦得势，就翻脸不认人，更会做出落井下石的勾当。

归纳历史上的有关论述，大体上可将小人划分为七类：一、外表忠贞，心里想的是利禄。喜好逢迎拍马，观言察色以受宠，歌功颂德以卖弄忠诚。

二、结纳身边的人，专心巩固自己的名位，绝不说真话，只知沽名钓誉。

三、只图安逸，淡泊人情，唯利所在，不体恤他人。

四、讨厌胜过自己的人，喜欢谄媚自己的人，听到他人的善行就嫉妒，听到他人的恶行就赞扬，本身无能，坏事无所不为。

五、爱好声色，缺乏正经心思，遇到财物就动坏主意。

六、急於攀结显宦，巴结权贵，不求实学，只图虚名。只要有益於己，小则冒险存侥幸，大则寡廉无耻。

七、混迹於斯文，崇尚旅游，以吃喝为潇洒，以勤事为俗流，以避祸为清高，以消极为无过。

与小人打交道，务必多留个心眼儿。即使你比他强大得多，也最好不要与他发生正面冲突。同情弱者是人的天性。在男女争斗的情况下，同情女性更是人的天性。人们会想，弱者明知打不过强者，为什么会反扑？当然是被逼急了！被逼迫的人，理当获得同情！这就好比，当一只小猫扑向大狗时，无论小猫是不是在撒野，总能得到喝彩。

比你弱小的小人决定拼命，即使你的实力强得多，又有一百二十个道理支持你，也最好不要跟他正面冲突。不错！你很强，可以一刀砍下他的头，他顶多只能砍你一条腿。到头来，你一定赢，他一定死。问题是，你非但赢得不光彩，而且，一旦你断了一条腿，还能称得上英雄吗？

“小人”每个地方都有，常常成为一个团体纷扰之源。他们的造谣生事、挑拨离间、兴风作浪很令人讨厌。所以。大多数人对这种人不但敬

而远之，甚至还抱着仇视的态度。仇视小人固足以显出你的正义，但这不是保身之道，反而突显了你的不切实际，因为你的“正义”暴露了这些小人的无耻、不义。

再坏的人也不愿被人认为自己“很坏”，总要披上一件伪善的外衣。这是人性。你特意突显的“正义”，却照出了这类人的原形，这不是故意和他们过不去吗？

君子不畏流言、不畏攻讦，因为他问心无愧。小人看你暴露了他的真面目，为了自保、掩饰，必会对你展开反击。也许你不怕他们的反击，也许他们也奈何不了你，但你要知道，小人之所以为小人，是因为他们始终在暗处，用的始终是不法的手段，而且不会轻易罢手。

看看历史书中的斑斑血迹吧，有几个忠臣抵挡得过奸臣的陷害？

所以，还是不同小人一般见识为好。和他们保持距离，但不必嫉恶如仇，和他们划清界线，因为他们也需要自尊和面子。

当你发现你所面对的小人不惜牺牲自己、亲人的生命或“第二生命”，要与你周旋到底时，就算你有理，也最好避一避。避开小人，完全是因为你根本不值得把太多精力浪费在一些没有价值的争斗上。一旦把握不好自己的行为界限，得罪了小人，他就会想方设法琢磨你，破坏你的正事，分散你的精力，使你不能安心於工作、学习和生活。

小心使用权力，不得罪大人物

世事复杂多变，险象环生，难有宁日。任何时候，都有善於钻营、巴结奉承而受到重用的“能臣”。如何在官场中长盛不衰，左右逢源？

洞悉人情世故，对官场里的“猫腻儿”极精通的《厚黑学》给你开出的妙方是：“小心使用权力，不得罪大人物。”战国时期，以“变法”而名垂青史的商鞅就是因为犯了此一待人处事之大忌，功成之后，竟被五马分屍。

商鞅变法的基本内容都是促使社会发展的进步措施，难免受到许多守旧“巨室”大家的反对。变法之初，专程赶到国都，“言初令之不便者以千数。”甚至太子还带头犯法。为了使变法顺利实施，商鞅毫不留情，“刑其傅公子虔，黥其师公孙贾”，真正做到了“王子犯法，与庶民同罪”。结果，新法实行十年，秦国便国富兵强，乡邑大治，最后使秦孝公成为战国霸主。

与此同时，商鞅已埋下致命的败因。“商君相秦十年，宗室贵戚多怨恨者。公子虔杜门不出已八年矣。”一旦有机可乘，上层保守派肯定会合

而攻之。

秦孝公死后，太子继位，是为秦惠王，公子虔等人立即诬告“商君欲反”。惠王迅即派人去逮捕商鞅。商鞅走投无路，最后只好回到自己的封地商邑。秦发兵攻打，商鞅被杀於渑池。惠王连死后的商鞅也不放过，除了把他五马分屍外，还诛灭其整个家族。一个为秦国的强大建立赫赫功勳的人，最后竟然落得如此悲惨的下场，不免让人心生戒惧。

商鞅和百里奚都据有大权，但一个高高挥舞权力棒、不可一世，另一个却谦卑清廉，小心使用权力，与“巨室”和百姓的关系都非常融洽，因而结局也就完全不同。

李宗吾在《厚黑经》中说：“人皆曰子黑，驱而纳诸煤炭之中，而不能一色也；人皆曰子厚，遇乎炮弹，而不能不破也。”他进一步解释说：“厚黑学博大精深，有志此道者，必须专心致志。”最初步的厚黑只是“厚如城墙，黑如煤炭。到了这个地步，只能算是初步功夫。因为城墙虽厚，用大炮轰击，还是有打破的可能；煤炭虽黑，但颜色讨厌，众人都不愿意挨近它。”做到这样的地步，还只能算是初步功夫，更何况那些黑不如煤炭，厚不足以抵挡炮弹的“半瓶子醋”呢？

商鞅本来可以算得上是个厚黑之士，黑起来甚至连太子师的鼻子都敢割掉，可他厚黑学的修养毕竟不深，功夫尚欠火候，仅凭着“半瓶子醋”般的厚黑术，竟敢堂而皇之地大行厚黑之道，岂能不自讨苦吃。最后落得自寻死路，也只能说是自找的！

虚与委蛇，别与人撕破脸皮每个人在不同的场合，都有自己所扮演的角色。在公司，必须扮演符合自身职位的角色；在家中，必须扮演丈夫和父亲的角色。每个人也都保持相互之间角色分配的默契。一旦相互间“撕破脸皮”，对当事人必然产生很坏的影响。

在处理人际关系时，要把握一个原则：不要撕破脸皮。哪怕你对某人恨之入骨，必欲置之死地而后快，在没有达到目的之前，最好还是与他和气相处，甚至在达到目的之后，对其亲人也还是要笑脸相迎。这叫“虚与委蛇”。

这样做有很多好处：一是可以麻痹对手；二是如果将来形势有变，彼此需要联手，也有个回转的余地。

不懂得这一原则，与正人君子打交道，可能不会有太大的问题。

假如你所遇到的是一个精通厚黑之道，为了自己的利益，什么事都做得出来的人，你的麻烦可就大了，弄得不好，被人卖了，还在帮人家数钞票哩！

杨炎与卢杞在唐德宗时一度同任宰相。卢杞的爷爷是唐玄宗时的宰相卢怀慎，以忠正廉洁着称，从不以权谋私，清廉方正，颇受时人敬重。他的父亲卢奕也是忠烈之士。卢杞平日不注意衣着吃用，穿得很朴素，吃得也不讲究，人们都以为他有祖风，没有人知道他实际上是一个善於揣摩上意，很有心计，貌似忠厚，以厚脸取得别人的信任的人。他除了巧言善辩，别无所长；他嫉贤妒能，脸厚心黑，使坏主意害人是他拿手好戏。但大奸似忠，他靠着左右逢源的厚黑之道，很快就由一名普通的官员爬上宰相的宝座。

杨炎则是中国历史上着名的理财能手，他提出的“两税法”对缓解当时中央政府的财政危机立下了汗马功劳。后来的史学家评论他说：“后来言财利者，皆莫能及之。”可见，他确实是个干练之才。

杨炎与卢杞在外表上有很大不同。杨炎是个美髯公，仪表堂堂。

卢杞脸上却有大片蓝色痣斑，相貌奇丑，形象委琐。

然而，杨炎虽博学多闻，精通时政，具有卓越的政治才能，却缺乏宰相之度。在处理与同僚的关系上，他恃才傲物，目中无人；特别是对卢杞这样的小人，他压根儿就没放在眼里。两人同处一朝，共事一主，但他几乎不与卢杞有丝毫往来。按当时的制度，宰相们一同在政事堂办公，一同吃饭。杨炎因为不愿与卢杞同桌而食，便经常找个藉口，在别处单独吃饭。有人趁机向卢杞挑拨：“杨大人看不起你，不愿跟你在一起吃饭。”因相貌丑陋，内心自卑的卢杞自然怀恨在心。他先找杨炎手下亲信官员的过错，并上奏皇帝。杨炎因而愤愤不平。质问卢杞：“我的手下有什么过错。自有我来处理！就算我不处理，也可一起商量，你为什么瞒着我，暗中向皇上打小报告！”弄得卢杞下不了台。於是，两个人的隔阂越来越深，常常是你提出一条什么建议，明明是对的，我也要反对，你要推荐哪个人，我就推荐另一人，总是较着劲，对着干。

卢杞与杨炎结怨后，千方百计谋图报复。他深知自己不是进士出身，又面貌奇丑，才干更是无法与杨炎相比，但他凭藉厚黑之才，极尽阿谀奉承之能事，已逐渐取得唐德宗的信任。

不久，机会终於来了。节度使梁崇义背叛朝廷，发动叛乱。德宗命淮西节度使李希烈前去讨伐。杨炎不同意重用李希烈，认为此人反覆无常：“李希烈杀害了对他十分信任的养父而夺其职位，为人凶狠无情。他没有功劳，已傲视朝廷，不守法度，若是因平定梁崇义而立功，以后就更不可控制了。”但德宗已下定决心，对杨炎说：“这件事你就不要管了！”谁知，杨炎不知察颜观色，还是一再表示反对。这使本来就对他有点不满的德宗大为生气。

不巧，诏命下达之后，赶上连日阴雨，李希烈进军迟缓。德宗是个急性子，就找来卢杞商量。卢杞看到这是扳倒杨炎的绝好时机，便对德宗说："李希烈之所以拖延、徘徊，是因为听说杨炎反对他的缘故。陆下何必为了保全杨炎的面子而影响平定叛军的大事呢？不如暂时免去杨炎宰相的职位，让李希烈放心。等到叛军平定以后，再重新起用，也没什么大关系！"这番话看上去完全是为朝廷考虑，也没有一句伤害杨炎的话。卢杞排挤人的手段就是这么高明。德宗果然听信了卢杞的话，免去了杨炎的宰相职务。就这样，杨炎因为不愿与小人同桌就餐，莫明其妙地丢掉了相位。

从此卢杞独掌大权，杨炎可就在他的掌握之中了。他自然不会让杨炎东山再起，且屡次找茬儿整治杨炎。杨炎在长安曲江池边为祖先建了一座祠庙。卢杞诬奏道："那块地方有帝王之气。早在玄宗时代，宰相萧嵩就曾在那里建家庙，因玄宗皇帝曾到此地巡游，看到此处王气很盛，就让萧嵩把家庙改建别处。如今杨炎又在此处建家庙，必定是怀有纂权夺位的野心！近日长安城内到处传言："此处有帝王之气，杨炎要据为己有，必定是有当帝王的野心。""什么......杨炎有"谋反纂位"之心？岂能容之！於是，在卢杞鼓动之下，德宗勃然大怒，将杨炎贬至崖州（今海南省境内）任司马，又随即下旨，於途中将他缢杀。

俗话说："惹不起，躲得起。"杨炎明知道卢杞是个得罪不起的小人，自己的厚黑手段又没有对方高，"惹不起"，偏不"躲"，为了芝麻粒儿大的小事，喜怒形於色，犯了卢杞内心自卑的忌讳，甚至公开与对方撕破脸面，让对方毫无顾忌地与他相斗，最后遭到对方的暗算，实在是不明智之极！

好人自己做

古往今来，凡是在待人处事中成就斐然的厚黑高手，都特别精通将不得人心的事假手於人，而将施恩分惠的事留给自己亲手操办。也就是说，在待人处事中，你尽管可以非常爽快地表示爱护某个人。但绝不能做得让自己为这个人的敌人所恨。为此，如果有任何令人不快或费力不讨好的事必须完成，自己去做又实在太冒险，就不妨厚下脸皮，让别人代为受过。在与对手的争斗中，你要设法让别人暗中搜索对手的情报，伤害你必须伤害的人，同时又使周遭众人发现不了你才是应该负责的人。总之一句话，在待人处事中，凡事都要让他人担任刽子手，或是带来坏消息，自己则专演会带来喜悦和福音的天使角色。

厚脸“露丑”，胜过巧妙掩饰就人的心理，一般总会想尽办法掩饰自己的缺点，宣扬自己的优点。殊不知，一旦有人明白地指出自己的缺点，反而会让人觉得他很诚实，对他产生信赖感。

当然，这并不是说，你得将自己的缺点一五一十，全都说出来。

这样做不但得不到上述的效果，反而会破坏自己的形象。那么，应该怎样做，效果才好呢？

其一，你可以透露自己的缺点，但不能太多。

完人给人高不可攀的感觉。凡是宣传先进模范人物，效果通常不佳，就因把他们无限夸大，说成了不食人间烟火的“完人”，使人根本没办法效仿。有少许小缺点的人，给人的感觉是：“虽然有缺点，但大体上很好。”这样的人往往更能获得别人的信赖。

据说，有一次，美国加州大学一位着名的教授在课上提出他所做的老鼠实验的结果。此时有一位学生突然举手提出他的看法，并问这位教授，若是用另一种方法去做，实验结果将会如何？所有学生全都看着这位教授，等着看他如何回答。结果，这位教授不慌不忙，直截了当地说：“我没做过这个实验，我不知道。”同样的情况若发生在东方教授身上，情形恐怕会完全不同。他一定会绞尽脑汁，说出“我想，结果会是……”的话来。

直截了当地承认自己不知道，会给人留下非常诚实的印象，其勇气也让人佩服。这样，人们对他所说的其它观点，会更加信任。此外，承认自己有所“不知”，也可拉近与一般大众的距离，使他显得更加亲切。

其二，要善於改变自己的生活习惯和性格，并要善於运用自身的弱

点施展计谋，欺骗对手。

在《三国演义》中，张飞与酒结下了不解之缘。他逢酒必饮，每饮必醉，每醉必出事端，不是打人，就是误事。应该说，这是他的一大弱点。这个弱点，多次给对手留下可利用的空当。例如第十四回记载，张飞守徐州时，刘备曾一再叮嘱他不可饮酒或少饮酒。但刘备刚走，他就大饮特饮起来，酒后又痛打曹豹。结果吕布乘机杀进城来，他的酒还没醒，就把徐州给丢了。然而，随着在战争中锻链得比较成熟之后，他的弱点却转变成麻痹迷惑敌人的一种招数。张飞宕渠山战张合，就充分表现了这一点，颇能给人以启迪。

演义第七十回中写道，张飞在巴西一带打败张合之后，挥军乘胜追袭，一直赶到宕渠山下。张合利用有利的地势据川守寨，坚持不出，一连“相距五十余日”。张飞无计可施，於是在山前紮住大寨，每日饮酒，且每饮必大醉，坐於山前辱骂。刘备得知后，大惊失色，急忙找孔明商议。诸葛亮不但没有惊慌，反而立即派魏延送去三车好酒，还在车上插着“军前公用美酒”的大旗。张飞得到美酒之后，不但自己更加嗜酒无度，还把美酒摆在帐前，“令军士大开旗鼓而饮”。那张合在山上见此情景，再也按捺不住杀敌的心情，带兵乘夜下山，直袭蜀营。待冲进张飞的大寨，见帐中端坐着一位大汉，举枪便刺。哪成想，刺倒的竟是一个“假张飞”－－草人。结果，张合被打得大败，曹军的宕渠寨、蒙头寨、荡石寨全被张飞夺得。

事实证明，一个人的特点及习性，最容易使对手在做下判断时形成一种思维定式。聪明者若能有自知之明，就性用计，正好可以出其不意，把敌手诱入自己设下的“圈套”。

其三，在待人处事中，一个人的特长或不足，甚至生活习惯和性格上的弱点，都会成为对方利用或突破的重点。若巧加利用，却很可能因此获得成功。

三木武吉是日本很有名的政治家。二次大战后，第一次竞选时，他曾到备川县的高松市讲演。当他讲到“战后的日本应该怎样才能马上恢复建设”时，突然，听众席中传来一个妇女的喊声：“三木武吉，你不是娶了六个老婆吗？像你这样的人，怎么能搞好日本呢？”三木一听，并没有惊慌，反倒镇静自如地回答：“这位女士，确实如此，我年轻时是个享乐主义者，娶了好几房妻子，而且战争中常带着她们东躲西藏。这可以说是男人的劣根性。但现在她们都已人老珠黄，不中用了。如果我把她们抛弃了，今后谁来养活她们？还有一点，你说的不正确。是七个，不是六个。”听了他的回答，全场立即响起热烈的掌声。

选举结果，三木武吉以高票当选。这里，三木就是巧妙地利用了自己的错误，赢得他人的同情，以此获得成功。

总之，只要正确地认识自己的缺点和不足，并巧妙地加以利用，化短为长，变弊为利，弱点和不足也可以帮助你赢取胜利。

藏短露长，保住自己的好形象古希腊有一句格言：“认识你自己。”凡是人，都必有自己的优势和劣势、长处与短处。但并不是每个人都对自己的长短优劣有个清楚的认识和了解。生活中，我们常会发现舍长就短，终生遗憾的悲剧。

而那些自知程度较高，对自身的长短利弊了如指掌的人，往往能够巧妙地给自己的招牌加个显微镜，随时发现并自觉地保持自己的优势，充分利用自己的招牌，不让人看到自己的短处，从而取得主动权。

西汉时期，武帝宠妃李夫人得了重病，卧床不起。武帝亲自到她床前探病。李夫人蒙被致歉道：“臣妾久病在床，样子难看，不能见皇上。看我现在的病情，恐怕不久於人世了。我想把我的儿子和兄弟托付给陆下，请陆下多加关照。”武帝说：“你的嘱托，我一定照办，你放心吧！但你病到这个地步，还是让我看一看吧！”李夫人阻住他：“女人不把容貌修饰好，不能见君王、父亲。臣妾不敢破这个先例。”武帝动情地说：“爱妃只要见我一面，我会赐给你千金，而且封你的兄弟做高官。”李夫人回答：“封不封官，那是陆下的事，不在於见不见我一面。”武帝再三要求。李夫人索性转身面向内侧，抽泣着不再说话。没办法，武帝只好无奈地起身离开。

武帝走后，众嫔妃都责怪李夫人：“既然你托付兄弟、儿子给皇上，为什么不见皇上一面？难道你怨恨皇上吗？”李夫人解释道：“女人用容貌侍奉人，长处是生得漂亮。一旦容貌衰退，就不讨人喜欢了。

皇上不喜欢，自然恩断义绝。皇上之所以还恋着我，是因为我过去的容貌好看。如今，我久病貌衰，一旦被皇上看见，必然遭到皇上的厌弃，他怎么还能思念我而厚待我的兄弟、儿子呢？考虑到这些，我以为还是不见皇上的好，并且郑重其事地把兄弟托付给他。”不久，李夫人病故。想起往日的缠绵，武帝对她思念不已，因此对他的兄弟也特加关照。

这位李夫人对自己的优势和长处，可谓认识得特别到家。尽管久病之后，她的美貌早已不复存在，但在皇上心中的美好印象却还是与往常一样。为了保住这个虚幻的优势，她便采取了蒙被子说话，不让皇上看见自己之丑脸的方略，最终达到了预期的目的。这种巧妙地藏短露长，

保住自身之好形象的策略，实为待人处事的上上之道。

人不挨骂难长大

俗话说：“慧眼识英雄。”可现实中有“慧眼”的人毕竟太少。

因此，一个人不懂得自我推销，一辈子也别想出人头地，最后只能落得一天到晚怨天尤人。其实，这是咎由自取。日常生活中，无论是竞选、推销，还是应徵面试，哪一方面不是靠自我推销换取成功的？李宗吾的《厚黑学》之所以流行於世，就是他利用一切机会全力推销的结果。

当你挨了上司的骂，首先自己应该认识到，无论多么优秀、杰出的人，总免不了会挨上司的骂。第一次挨骂的感觉肯定不好受，可是，你无论如何都必须通过这一关。

刚开始，由於生疏，上司或许还会对你客气。等彼此熟悉之后，他可能突然迎头一击，咆哮、呵斥、说教等等，全都冲着你来。有些人一遭上司的骂，心里就嘀咕：“这下完了！”或是：“那种骂法实在让人受不了，乾脆辞职不干算了！”其实，脸皮厚一点，挨点骂又算什么。不过，对挨骂的原因，倒是应该好好反省反省，不能再重犯。

对挨骂这件事本身，不必特别在意。管理部下是上司的职责，不妨把挨骂当成工作的一部分。

说得更彻底点，骂与被骂，等於是你与上司之间的一种沟通。他骂你，就代表他已经开始将你视作真正的工作夥伴。此外，上司骂的内容之中也多半透露着他的本意和大量的实务知识，应心平气和，仔细聆听，别漏掉当中有用的情报。

如果你因为在众人面前被上司责骂而感到非常丢脸，因此怨恨上司，那就大错特错了。在这种情况下，你可以换个角度，看作是上司在培养自己、教育自己；甚至阿Q点，自觉在众人当中，只有自己才值得被上司责骂，在公司所有职员里最有前途，“他对我充满期待”。

妥善地运用上司和你之间“骂与被骂的关系”，是促进双方了解的第一步。实际上，长年累月地领人家的薪水做事，不可能连一次骂也没挨过。你应该善加利用这样的机会，磨练自己挨骂的技巧，从而在上司眼中留下良好的印象。

日本大企业家福田在做服务生的时候，常被老板小松责骂。福田却因此得到许多启示，所以他当时总是“主动”找骂挨。只要遇见小松，他绝不会像其他怕挨骂的服务生那样逃之夭夭，总是恰到好处地把握机

会，立刻趋身向前，向小松打招呼，态度诚恳地请教：“早安！

请问社长，您看我有什么地方需要改进吗？”每一次，小松都会对他指出许多需要注意的地方。福田在聆听训话之后，必定马上遵照社长的指示，改正自己的缺点。

福田殷勤主动向小松请教，是因为他深知年轻资浅的服务生很难有机会直接和老板交谈，只有如此把握，别无它法。而且，趁着老板视察工作时请教，正是向老板推销自己的最佳时机。所以，小松对福田的印象比任何人都来得深刻，对福田有所指示，也总是亲切地直呼他的名字，耐心地告诉他什么地方有待改进以及如何改进等等。

就这样，福田每天主动又虚心地向小松讨教，持续了两年。有一天，小松对福田说：“我长期观察，发现你工作相当勤勉，值得鼓励。

明天开始，我请你担任经理。”就这样，十九岁的服务生一下子跳升为经理，待遇上当然也提高很多。

从福田成长的经历来看，待人处事，特别是在与上司接触的过程中，被上司训斥，就是在接受另一种形式的教育。对於小松一年三百六十五天的个别教导，福田至今仍感怀不已。

人都有自己的个性，谁也不愿平白让人数落。在被人训斥的时候。即使当场不发作，脸上也总是火辣辣地发烧。厚黑教主李宗吾指出：脸不厚，听不得别人训斥的人，不会有什么大的作为。因此，被训斥时，要认真专注地聆听，听完之后，更要面带笑容，以愉悦的口吻回答：“是的，我已经知道了，我现在马上就去做。”借人光时要脸厚心黑狐狸是很聪明的动物。但因牠没有力气，个子矮小，因此处境不利。在森林中，狐狸得不到尊敬，没有哪只动物真正把牠放在眼里。

为了克服这一点，狐狸想出一个办法－－说服老虎与牠做朋友。通过与力大无比，令人畏敬的老虎密切交往，狐狸可以伴随老虎左右，在丛林中四处行走，享受到全体动物给予老虎的提心吊胆的尊敬。即使老虎不在牠身边，所有动物知道牠与老虎交往甚密，也足够保证牠在旷野中平安生存。

狐狸若没有与老虎交上朋友，牠还可以制造一种跟老虎密切交往的假象，小心翼翼地跟在老虎后边，并时时大吹大擂他们之间有着深笃的友谊。这样做，他便制造一种印象－－他的安危得到老虎极大的关注。这种做法，便是典型的“借光”。

虽然“借光”的处世策略由来已久，但我们略加留意就会发现，传统上对借光的评价似乎并不高，而且为君子所不齿。但《厚黑学》中屡屡

强调，将它用到待人处事中，不失为非常高明的一招。

正话要反说

某甲是一家公司的中级职员，他的心地是公认的“好”，可是一直升不了职。另一方面，和他同年龄，同时进公司的同事，不是外调独当一面，就是成了他的顶头上司。另外，认识他的人虽然都称赞他“好”，他的朋友却不多，不但下了班没有应酬，在公司里也常独来独往，好像不太受欢迎的样子……其实，他的能力并不差，也相当善於观察、分析。问题是，他说话太直，总是直言直语，不加修饰，从而直接、间接地影响了他的人际关系。

当然，直言直语是人性中一种很可爱、很值得大家珍惜的特质。

唯有这种直言直语的人，才能让是非分明，让众人的优缺点摊在阳光下。只是，在现实社会，直言直语却是致命伤。

喜欢直言直语的人通常只看到表面现象，就一吐为快，而不去考虑旁人的立场、观念和能否接受。他的话有可能一派胡言，但也可能鞭辟入里。一派胡言的直言直语，听的人明知其误，却又不好发作，只好闷在心里；鞭辟入里的直言直语因为直指核心，常让当事人不得不敢动自卫系统，若招架不住，恐怕就难免怀恨在心了。所以，不论是对人对事，直言直语都会让人受不了，使人际关系出现阻碍。别人宁可离你远远的，免得一不小心就要承受你的直言直语。不能离你远远的，那就想办法把你赶得远远的，眼不见为净，耳不听为静。

喜欢直言直语的人一般都具有正义的性格，言语的爆发力、杀伤力很强。所以，这种人有时候会被别人当枪使，鼓励他去揭发某事的不法，攻击某人的不公。不管成效如何，这种人总要成为牺牲品。成效好，鼓励他的人坐享战果，他分享不到多少；成效不好，他必然成为别人的眼中钉，是排名第一的报复对象。

总之，直言直语是一把伤人伤己的双面利刃，而不是劈荆斩棘的开山斧。

有直言直语之个性的人，应切实注意以下两点：对人方面，少直言指陈他人处事不当，或纠正他人性格上的弱点。这不是爱之深，责之切，而是和他人过不去。而且。你的直言直语也不会产生多少效用，因为每个人都有一个内心的堡垒，自我缩在里面，你的直言直语恰好把他的堡垒攻破，把人家从堡垒里揪出来，他当然会不高兴！因此，能不讲就不要讲，要讲就拐个弯，点到为止。

他如果不听，那是他的事！

对事方面，少批评其中的不当。事是人计划的，批评事，也就等於批评了人。所谓对事不对人，只是说说而已。除非你力量大，地位高，否则直言直语只会替自己带来麻烦！如果能改变事实，则这麻烦倒还值得；不能，还是闭上嘴巴吧！

正话反说　，把“球”踢给对手面对竞争，如果你的实力比对手强大得多，当然可以泰山压顶，一举全歼。但是如果对手十分强大呢？以硬对硬，即使勉强取胜，自己也难免身受重伤。甚至，对手的实力若远强过你，又该如何？特别是平时整天面对的不是敌人，而是朋友、友军或需要长期维持友好关系的同事，这时更不能采强硬手段。怎么办？俗话说：滴水可以穿石，柔竹能敌强风。不能采强硬手法，不妨来个绵力相迎，以柔克刚，一软到底，把球踢给对方。

唐代宗广德二年（764年），安史之乱刚刚平定，仆固怀恩却又在北方纠众反叛，屡屡攻城夺野。代宗只好任命声望卓着的郭子仪为副元帅，率军平叛。郭子仪令其子郭曦以检校尚书的身分兼行营节度使，屯兵邠州。邠州地方的一些不法青年纷纷在郭曦的名下挂名，然后以军人的名义，大白天就在集市上横行不法，有人不满足其要求，即遭毒打，甚至将怀孕的妇人活活打死。邠州节度使白孝德因惧怕郭子仪的威名，对此提都不敢提一下。白孝德的下属湿州刺史段秀实感到此事关系到朝廷的安危和郭子仪的名节，便毛遂自荐，请求处理此事。白孝德立即下文，令他代理军队中的执行官都虞侯。

段秀实到任不久，郭曦军队中有17名士兵到集市上抢酒，重伤了酿酒的工人，打坏了酒场许多酿酒器皿。段秀实下令把他们统统抓来，砍下他们的脑袋，挂在长矛上，立於集市示众。

郭曦军营中所有的军人为之骚动，全都披上盔甲，准备将段秀实乱刃分屍。在此危急关头，段秀实不仅没有惊惶失措，反而解下身上的佩刀，选了一个年老且行动不便的老兵为他牵着马，径直来到郭曦军营门口。

听说段秀实竟敢前来，披甲带盔的士兵都拥至营前。段秀实含着笑，边走边说：“杀一个老兵，何必披甲带盔，如临大敌？我顶着头颅前来，要郭尚书亲自来取！”全副武装的士兵见对方一老一文一匹瘦马，都惊愕不已。本以为要进行一场硬拼，眼见得对手如此文弱，反而纷纷让路。

段秀实见到了郭曦，本是劝他整肃军纪，却正话反说，从维护郭家

的功名谈起："郭副元帅的功劳充盈於天地之间，您是他的儿子，却放纵士兵大肆暴逆。如果因此而使唐朝边境发生动乱，这要归罪於谁呢？动乱的罪过无疑要牵连到郭副元帅。而今邠州的不法青年纷纷在您的军队中挂了名，藉机胡作非为，残杀无辜。别人都说您郭尚书凭着副元帅的势力，不管束自己的士兵。长此以往，郭家的功名还能保存多久？"郭曦本对段秀实自作主张，捕杀他的士兵，心存不快，对士兵的激愤情绪听之任之，想看看段秀实到底有多大能耐。现在见段秀实完全不做防备地闯进军营，说出一番保护郭家令名的话，便一改原来的强硬态度，反觉得对弱小的段秀实必须善加保护，以免被手下因愤而杀。他赶紧对段秀实拜了文拜，说："多亏您的教导。"随即喝令手下解除武装，不许伤害段秀实。

段秀实为让郭曦下定决心管束军队，又说："我到现在还没有吃晚饭，肚子饿了，请为我备饭吧。"吃完饭，他又说："我的旧病发作了，需要在您这里住一宿。"就这样，在只有一名蕃兵守护的情况下，段秀实坦荡荡地睡在充满敌意的军营中。

面对不带丝毫恶意的段秀实，郭曦害怕愤怒的军人肆意杀之，心里十分紧张。於是，他一面申明军纪，一面告诉巡逻值夜的士卒严加防范，藉打更之便，切实保护段秀实的安全。

第二天，他甚至陪同段秀实，去向白孝德谢罪。大军由此整治一新。

段秀实的职责本就是负责整肃军纪的都虞侯，可面对大权在握并深受皇宠的郭子仪之子，如果他硬来，恐怕早被乱兵剌成了肉酱。既要整顿军纪，又无从下手，处此两难境地，许多人可能早就束手无策了，段秀实却巧妙地正话反说，把"球"踢给对方，让郭曦觉得他完全是为郭家着想，从而使矛盾圆满解决。

硬话软说，让自己的舌头打个弯待人处事，特别是在上班族的公务活动中，社会组织或个人常常要向公众或自己的合作者、下级等提出一些强制性的要求和规定。这当中，有的是非强制性的，具有一定的通融性和弹性。比如大家可以对本单位的年度计画提出修改意见等。

如果把语义具有强制性，语气强硬，不具弹性的语言叫作硬性语言，语义不具强制性，语气柔和，具有弹性的语言就可以称为柔性语言。柔性语言用的是规劝或协商的口吻，它传递的信息内容通常体贴、关怀、尊重等感情色彩，因而易於让人接受和执行。硬性语言用的则是命令、禁止、警告等口吻，容易使人产生逆反心理，说话的目的反而不易实现。因此，待人处事，应当多用柔性语言。即使在不得不使用硬性

语言的情况下，也要尽量做一些柔化处理，硬话软说，使之呈现出体贴、关怀、尊重等感情色彩，从而让人心悦诚服地接受和执行。

某单位年底召开联谊会。一位外单位的与会者走进会议室，正准备吸菸，一个工作人员走上前客气地说："先生，我们这里是无菸会议室。"这与会者立即把菸收了起来。那工作人员将不准吸菸的要求渗入启发性的暗示中，收到了积极的效果。如果她生硬地阻止："会议室内不能吸菸！"对方很可能难以接受，甚至会产生对立情绪。

从上述例子可以看出，在待人处事中，一些带有强制性或约束性的要求，直接说往往不太容易被人接受。换一个角度，就可以变成一种善意的提醒和关照。用提醒和关照的方式，曲径通幽地表达硬性规定和要求，能使硬性规定和要求变得柔和而又充满人情味，从而让人欣然接受和执行。

掌握硬话软说的技巧，对於握有一定权力的管理人员来说，显得尤为重要。因为，若能让下属心甘情愿地对自己言听计从，使部门的工作有声有色，什么时候任务都完成得漂漂亮亮，又何愁自己的前程不呈现一片光明……说话会拐弯儿理论上说，待人处事，应该做到坦诚，不说假话，直来直去。而且，现实中，一般人口头上也一向把直来直去的性格视为一种美德，备加赞赏。你随便问一个朋友："你喜欢什么性格的人？"他多半会回答："性格爽直，说话从不拐弯抹脚，直来直去的人。"做老实人，说老实话，应该是待人处事的一条准则。但直炮筒子未必受欢迎。中国人的行为模式很特殊，最明显的一点就是：表面上一套，实际上可能是"意在言外"。换句话说，就是嘴上说喜欢"直来直去"，内心深处却不喜欢。当某人回答"不"的时候，未必真的是"不"，很可能只是碍於面子，以拒绝拿拿架子，摆摆谱。而第二次再恳求他时，他可能就同意了。反过来说，当某人说"好"的时候，也未必就表示同意，或许只是不愿当面给你难堪罢了！

明白了这个道理，也就能了然於为什么许多事，上司说"研究研究"之后便没了下文；为什么对上司"直来直去"的人，不仅难以获得上司的满意，反而会因此而遭到打击、报复。

要之，想在待人处事上获得成功，必须懂得察颜观色，善加分辨，认清人家是真要你开口，抑或只是礼貌性的客套。说话时最好巧妙地拐个弯儿，千万不要"乱放炮"。因为每个人都需要自尊，需要面子。

直来直去，实际上就是"不给面子"，难免导致双方关系破裂，甚至反目成仇。事后想想，因区区小事、非原则性问题而失去"头儿"的赏识，真是毫无意义，悔之晚矣！

朱元璋称帝后，要册封百官。可当他看完了花名册，心里犯起了愁。因为功臣有数，但亲朋不少。封吧？无功受禄，群臣不服；不封？

面子上过不去。

军师刘伯温看出他的难处，又不敢直谏。一来怕得罪皇亲国戚，惹来麻烦；二来又怕朱元璋受不了，落下罪名。最后，他想出一个方法：他画了一幅人头像，人头上长着束束乱发，每束发上都顶着一顶乌纱帽，献给朱元璋。

朱元璋接过画，细品其味，忽然哈哈大笑道："军师画中有话，乃苦口良药。真可谓人不可无师，无师则愚；国不可无贤，无贤则衰！"原来，刘伯温画中之意是："官（冠）多法（发）乱！"刘伯温此举，不但未伤害到朱元璋的面子，不犯龙颜，还道出了谏言：官多法必乱，法乱国必倾，国倾君必亡。画中有话，柔中带刚。

这正是待人处事中高明的"说话会拐弯儿"，能使听者体会出话外之音，达到预期的目的。

会说场面话

说场面话是现实社会中经常见到的现象之一，乃待人处事，不可缺少的生存智慧。

一般来说，场面话有两种：

一，当面称赞人。诸如称赞你的小孩可爱聪明、你的衣服大方漂亮、你教子有方……这种场面话，有的是实情，有的则与事实差距相当大，说的虽然略显嗯心，但只要不是太离谱，听的人十之八九都会感到高兴，而且旁人越多，他越高兴。

二，当面允诺。诸如“我全力帮忙”、“有问题尽管来找我”等。这种话有时是不说不行，因为对方运用人情压力求你，当面拒绝，场面会很难堪，而且会马上得罪一个人。另外，如果碰上缠着不肯走的人，那更是麻烦，所以用场面话先打发，能帮忙就帮忙，帮不上忙或不愿帮忙，再找理由。

投其所好，多说好听话

自从人类创造语言以来，已大大改变了地球的样貌。语言进入了经济领域，其功能更是面貌百变。人类社会，即使最简单的事，也需要彼此合作，互相利用。因此，首先必须彼此了解。语言即是彼此联系的起点、终点和联接点。

“说话”，是一个人待人处事必须使用的交流工具。从早晨睁开眼睛起，一天中的每一件事，都需要用语言推动。因此，每一个字，每一句话，都会影响你的成功与否。善於说话，小则可以欢乐，大则可以兴国。

虽然大多数人都能开口说话，话说得好的人却不多。说话并不见得比写文章容易。文章写好了可以修改，一句话说出，想修改，比登天还难。正所谓：“说出去的话，泼出去的水。”有一则流传已久的笑话，说的是一位工会主席召集五个委员开会。开会的时间早已过了，却只来了三个人。这主席叹道：“唉！该来的没有来！”有个委员听了这话，觉得很不自在，心想：莫非我是不该来的人？於是，他悄悄地走了。工会主席见状，又叹道：“唉！

不该走的走了！”剩下的两个委员听主席这么说，误认为他们是该走而没走的人，一气之下，全走了。

这一来，只因为工会主席说话不妥当，非但会议没开成，还得罪了

人。这主席用舌头给人家心里留下的阴影，恐怕短时间内都难以平息。

正因为如此，《厚黑学》才特别提醒：在待人处事中，应该“投其所好”，多说一些好听话、顺心话。

“有求”不可“必应”

有的人为了留给别人一个好印象，保全自己的面子，或是给对方一个台阶，往往在人家提出要求时，不加拣择，全然接受，结果弄得自己难受不已。这就是因为没能掌握待人处事中“空道”的基本技巧。

当然，《厚黑学》并不是一味地反对帮助别人，只是说，不要对人家的一切要求都毫无条件地允诺帮忙。首先，必须考虑对方提出的要求是否合理，会不会影响到自己的利益。即使对方提出的要求合情合理，如果影响到自己的利益，也不能答应。对方的要求既不合理，又影响到自己的利益，那无论是多么亲密的朋友，也不能答应。

话说回来，对方提出合理合法的要求，你是否一定都得答应呢？

也不见得。因为许多事并不是你想办就能办到的。有时候，受各种条件、能力的限制，有些事很可能完成不了。因此，当朋友提出托你办事的要求，你首先得考虑，这事你是否有能力办成。如果办不成，你就得老老实实地说：我不行。这时，如果脸皮厚不下来，随便夸下海口，或碍於情面，不好意思拒绝，可就要陷入烂泥了。

言而有信是做朋友的信条，也是友谊的基础。明明办不成的事却承诺下来，到时候不仅令人失望，还可能耽误朋友的事。因为如果你办不成，他可找别人办或另想其它法子。你答应了，却没有办成，就会伤了情义。这就是脸皮薄落下的苦果。

一般来说，拒绝人家的要求也的确不容易。日本一所“说话技巧大学，的一位教授说：“央求人固然是一件难事，当别人央求你，你又不得不拒绝时，亦叫人头痛万分。因为每个人都有自尊心，希望得到别人的重视，同时我们也不希望别人不愉快，因而也就难以说出拒绝之话了。”如果你精研《厚黑学》，就不会碰到这种困难。因为当你仔细斟酌，知道答应对方的要求，会给自己带来伤害，肯定不曾为了面子上过得去，去干违心之事。此时，为了在拒绝对方不适宜的要求时又不致伤害对方的自尊，就得留心自己的措辞：第一，柔中带刚。有些请求明显荒谬，拒绝的形式仍要力求婉转。

但拒绝的意向要表达得坚定、明确，不要让对方抱有丝毫不切实际的希望。

当老师的人，每个学期期末考之前，都很难熬。因为很多学生会各种藉口或方式打听考题，希望老师高抬贵手“放风”。但这是原则问题，绝不能答应。千万不能说“我们商量一下再说”或“到时候看看再说”之类模棱两可的话。遇到这种情况，富有经验的老师会说：“我也当过学生，当学生的怕考试，古今中外莫不如此。因此，同学们的心情，我完全可以理解。但是，十分抱歉，同学们的要求，我绝不能答应。如果在复习中有什么疑难问题，我倒是十分乐意和同学们一起研究。”第二，彬彬有礼。拒绝人时，应该以平静而庄重的神情讲话。因为，对客气的拒绝，一般人很难非议。

一个你不喜欢的人请你去酒家吃饭，你极不愿去。这时，如果直截了当地回绝：“我才不和你这样的人一起吃饭呢！”必然令对方下不了台。

相反，尽管心里一百二十个不愿意，仍然笑容满面、彬彬有礼地说：“很感谢你的盛情。不过。十分抱歉，前天有几位老同学已经约好了，所以今天我就没有福气享受你的美意了。”由於你笑容满面，礼貌待人，再加上提出了一个对方无法反驳的理由，对方也就多半相信，你真的无法和他一起吃饭，只好作罢。由於你拒绝的时候先感谢了他，维护了他的自尊心，他也就不会责怪你了。

第三，反建议。如果你想避免生硬的拒绝，可以提出一个相反的建议。但要提得合情合理。

你的一位同事想把本来应该由他完成的任务转嫁到你头上，也许你会出自本能地答称：“你的事，我可干不来！”这不太好。此时你不妨这样说：“我很愿意帮你的忙！但实在不凑巧，我手头上自己那份工作还没干完。依我看，就你的能力和素质，你完全可以胜任。或许我能帮你干点别的什么？譬如说，我今天要上街买东西，能顺便给你带点什么吗？”这样，既婉转拒绝，又提出一个反建议，对方还说什么呢？

第四，不说理由。通常情况下，在拒绝别人的问题上还存在一个误解，就是：必须说明理由。实际上，在很多场合下，根本不必说明理由。而且，理由很可能说不清楚，或遭对方反驳，那就可能节外生枝，事与愿违了。

有个经常借钱不还的人来向你借钱。你可以很客气地拒绝他：“实在对不起！我恐怕帮不上你这个忙。”明确表示无意借给他钱就行了，别的一个字也不用讲。如果他继续缠住你，你把已经讲过的话再客气地重覆一遍就行。假如你在拒绝之前进行一番解释，很可能引来新的麻烦。

如果你拒绝的前提是：钱是我自己劳动所得，借不借给你，完全由我自己决定。有信用的人，我乐於相助；没有信用的人，我决不会为了顾全面子，借钱给他的。那么，你心中就坦然多了，不必跟借贷者讲任何理由。

打人不打脸，揭人不揭短

明太祖朱元璋出身贫寒，做了皇帝之后，自然少不了有昔日的穷哥儿们到京城找他。这些人满以为朱元璋会念在昔日共同受罪的情分上，给他们封个一官半职。谁知朱元璋最忌讳别人揭他的老底，损伤自己的威信，因此，对来访者大都拒而不见。

有一位朱元璋儿时一块光屁股长大的好友，千里迢迢从老家凤阳赶到南京，几经周折，总算进了皇宫。一见面，这位老兄便当着文武百官，大叫大嚷起来："哎呀，朱老四，你当了皇帝可真威风呀！还认得我吗？当年咱俩可是一块儿光着屁股玩耍，你干了坏事，总是让我替你挨打。记得有一次咱俩一块偷豆子吃，背着大人，用破瓦罐煮。

豆还没煮熟，你就先抢过去，结果把瓦罐都打烂了，豆子撒了一地。

你吃得太急，豆子卡在嗓子眼儿，还是我帮你弄出来的。怎么，不记得啦？"这位老兄在那儿喋喋不休，唠叨个没完，宝座上的朱元璋却已坐不住了，心想：此人太不知趣，居然当着文武百官的面揭我的短，让我的脸往那儿搁？盛怒之下，他下旨把这个穷哥儿杀了。这就是揭人之短的下场。

在待人处事中，场面话谁都会说，不是每个人都能说得恰到好处。一不小心，就可能踏进言语的"雷区"，触到人家的隐私或短处，犯了对方的忌。其实，每个人都有所长，亦有所短，待人处事的成功，一个很重要的因素就是善於发现人家身上的优点，夸奖人家的长处，而不要抓住人家的隐私、痛处和缺点大作文章。切记：揭人之短，伤人自尊，不可为！

"揭短"，有时是故意的，那是互相敌视的双方用来作为攻击对手的武器。"揭短"，有时又是无意的，那是由於某种原因，一不小心犯了人家的忌讳。有心也好，无意也罢，揭人之短都会伤害人家的自尊，轻则影响双方的感情，重则导致友谊破裂。

那么，怎样才能做到不"揭人之短"呢？

第一，必须了解对方的长处，也了解对方的不足。这样才能在交际中做到"知彼知己，百战不殆"。因为每个人都有自己的个性和习惯、需

求和忌讳，如果你对交际对象的优缺点一无所知，交际起来就难免“盲人骑瞎马”，踏进“雷区”，触犯对方的隐私。

第二，要善於择善弃恶。多夸人家的长处，尽量回避对方的缺点和错误。“好汉愿提当年勇。”不光彩的一页，最好永远埋入渊底。

若是有人拿这些不光彩的过往作文章，就等於在伤口上撒盐，无论谁都难以忍受。

第三，指出人家的缺点和不足，要顾及场合，别伤其面子。

第四，巧留人家的面子。有时候，对某个人的缺点和错误实在无法回避，必须直接面对，这时就要采取委婉含蓄的说法，淡化矛盾，以免发生冲突。

遗憾的是，经常有人“有理却不会说话”，说不到点子上。切记：想把话说到人家的心坎上，除了不揭人之短之外，还要特别注意“避人所忌”。

具体而言，有以下三个方面的忌讳，应该特别注意：一忌主动涉及人家的隐私。客观地说，每个人都必然有一些不愿公开的秘密。尊重别人的隐私，是尊重其人格的表现。所以，与人交谈，切勿鲁莽地随意提及对手的隐私。这样，对方觉得你遵循了人际交往中的“礼貌原则”，便会乐意跟你交往。反之，假如你不顾对方保留隐私的心理需要，盲目地触及 “雷区”，不仅会影响彼此之间谈话的效果，还曾损害人际关系。比如，某人的恋爱、婚姻正遭遇挫折，但他不愿向人透露，你若在交谈中一味地刨根问柢，肯定会引起他的反感。

二忌主动提及人家的伤感事。与人谈话，要留意人家的情绪，话题不要随意触及对方的“情感禁区”。比如，你的交谈对象正遇到某种打击，情绪沮丧、低落，你与之交谈，对方又不愿主动提及伤感的事，就最好避开这类话题，以免使他再度陷入“情感沼泽”，进而影响彼此间的继续交谈和友谊。

三忌主动提及人家的尴尬事。某人遇到一些不如人意的事，你与之交谈，最好不要主动引出这一可能令他尴尬的话题。比如，他正遇上升学考试不及格、提拔升迁没能如愿，或某项奋斗目标未获预期的成果等等，而他又不愿主动向你诉说，你若不顾他的主观意念而问及此事，他很可能会因此陷入尴尬，进而对你的谈话产生排斥心理。

俗话说得好：“打人不打脸，揭人不揭短。”想与人友好相处，就要体谅人，维护人家的自尊，避开言语“雷区”！

防患於未然

一般而言，人们很难面对己不如人的感受；面对比自己强的人时，心中总难免觉得不舒服。特别是对那些天生才华横溢、身居高位的人，嫉妒比仇恨更难化解。

你若身居高位，能体谅人，底下的人却还是可能嫉妒你，只是没有表现出来罢了。不要天真地接受他们展现给你看的外表。只要细心一点，你就能读出他们话中的弦外之音、小小的嘲讽、中伤的利箭、言不由衷的过度赞美，以及痛恨的眼神儿。

如果你才华横溢、聪明睿智，你要有所准备，因为人家若嫉妒你，一定会在你前进的路上设下你不能预见或无法追查的路障。对於这类攻击，你很难防卫。等到了解人家对你的感受根本就是嫉妒时，往往已经太迟，你的致歉、谦卑，只会加重彼此的芥蒂。若从一开始就避免引起嫉妒，比起嫉妒已存在后再想将它拔除，容易得多。一般而言，他人的嫉妒大多是在你不留神的时候，因你自己的行动而引发。若你先意识到哪些行动和特质会引起嫉妒，你就可以事先拔去嫉妒的利牙，使自己免遭伤害。

你若事业有成，可以巧妙地强调你一向幸运，而且，这样的幸运，大家都可能获得。但是，千万小心，脸一定要厚至无形，不要令自己伪装出来的虚伪和谦卑，让别人一眼看穿，引来更强烈的嫉妒。你的谦虚、坦诚，必须看起来很真挚。任何不真诚的暗示，只会让你的成功更压迫人。

厚脸忍耐，是最好的防卫之道

美国前总统林肯曾说：“对暂时斗不过的小人，要忍耐。与其和狗争道被狗伤，还不如让狗先走。因为即使你将狗杀死，也不能治好被咬的伤。”正所谓：“小不忍则乱大谋。”在待人处事中，自己若处於不利的地位，或者危难临身，不妨先退让一步，暂时躲避。这样做，不但能避开危机之锋芒，脱离困境，还可以另辟蹊径，重新占据主动。当然，“忍字头上一把刀”，忍很多时候是以自己吃亏，或者故意“作践”自己为代价的，脸皮薄，拉不下面子，绝对做不到这一些。

麻雀攀高枝，不要靠在一棵树上

“忠臣不事二主，好女不嫁二夫。”在中国古代，只有这样做，才算是忠臣烈女。甚至有很多人陪着昏庸无能的皇帝送死。《厚黑学》则教

人：与其陪着没救之人白白送死，倒不如另投明主。毕竟，“好死不如赖活着。”按照厚黑教主的说法，“求生存者，人之天性也。”人不自私，天诛地灭。为我，就是自私。从衣食到住行，从孩提到成人，这种自私的天性都掺杂其间。既然自私是人的天性，那又为什么不能理直气壮地说出来？为什么不可以堂而皇之地做出来？试问，当你与他人同时落水，你的首要之务，本能反应，除了先救出自己，还能做什么？

行厚黑的人先从自己考虑，这是顺从自己的本性。要行“厚黑之道”，就必须彻底，否则就不如不做；想作“厚黑之士”，就必须抛弃是非和荣辱感，只求活得舒服、活得滋润，管他别人怎么看、怎么说。

具体来说，就是要学会做风向标，当墙头草，成不倒翁，哪边风硬哪边倒。至於到底该投靠哪颗大树，不妨参考以下四条法则：第一，投靠事业正处於上升阶段的人，以保证前程光明。

冯道生於唐中和二年（882年）的一个小康之家。起初，他担任晋王府书记，负责起草收发各种政令文告、军事信函。不久，李存勖因朱温建立的后梁政权十分腐败，就准备起兵灭梁。

灭掉后梁，建立后唐以后，李存勖只重视那些名门贵族出身的人，对冯道之类没有“来历”的人大多冷眼相待。直到庄宗李存勖被杀，李嗣源即位，是为后唐明宗，鉴於前朝之教训，重用有文才的人，以文治国，冯道这才被任命为相，真正发迹。

第二，及早发现自己的“靠山”根基是否已经动摇，然后决定是否要改换门庭。

明宗去世，儿子李从厚即位。不到四个月，同宗李从珂即兴兵来伐，要夺取帝位。李从厚得到消息，连臣下也来不及告诉，就慌忙逃奔姐夫石敬瑭军中。第二天早上，冯道及诸大臣来到朝堂，找不到皇帝，才知道李从珂兵变，并已率兵往京城赶来。冯道这时的反应大出人意料。他本是明宗一手提拔，从寒微之族被任命为宰相，按理说，此时正是他报答明宗大恩的时候，况且李从珂起兵实属大逆不道。但他所想的是李从珂拥有大军，且性格刚复，而李从厚不过是个孩子，即位以来尚未掌握实权，为人又过於宽和优柔。权衡利弊，他决定率领百官迎接李从珂。

就这样，冯道由前朝的元老重臣，摇身一变，成了新朝的开国元勳。只是，李从珂对他实在不放心，不敢委以重任，把他放到外地任官。后来觉得过意不去，又把他调回京中，给了他一个没有多大实权的司空之职。

不久，石敬瑭同李从珂发生冲突，在契丹人支持下，打败了李从珂，做了中国历史上臭名昭着的“儿皇帝”。他以恢复明宗为号召，把原来明宗的官吏大多复了职。对冯道，石敬瑭既往不咎，仍授他高官。

第三，要及时对“新主人”表忠心，以打消对方的怀疑。

石敬瑭当上皇帝，第一件大事就是实现对辽帝耶律德光许下的诺言。否则，王朝就有倾覆的危险。但他自称“儿皇帝”，上尊号於契丹皇帝与皇后，实在说不出口。据载，写这道诏书的官吏当时“色变手战”，至於“泣下”，受不住这一奇耻大辱。至於派人去契丹当册礼使，更是一个既要忍辱负重，又冒生命危险的事。石敬瑭想派宰相冯道去，一来显得郑重，二是冯道较为老练。但他很为难，怕冯道拒绝。

谁知他一开口，冯道居然非常爽快地答应了，真使他喜出望外。

其实。石敬瑭太小看冯道的厚黑绝学了。冯道十分清楚，只有结交好耶律德光，他后晋的位置才能保得稳。把“爸爸皇帝”笼络好了，这“儿皇帝”也就容易对付了。

冯道极其圆满地完成了这次外交任务。他在契丹被阻留了两个多月。经过多次考验，耶律德光觉得这个老头儿确实忠实可靠，决定放他回去。谁知冯道还不愿回去。他多次上表表达忠诚，想留在契丹。

经过多次反覆，耶律德光一定要他回去，冯道这才显出一副依依不舍的样子，准备启程。

一个月后，冯道才上路，在路上又走走停停，走了两个多月才出契丹国境。他的随从不解地问道：“能活着回去，恨不得插翅而飞，您为什么走得这么慢？”冯道回答：“一旦走快，就显出逃跑的样子，走得再快，契丹的快马也能追上，那有什么用？反不如慢慢而行！”此举也显示出他的厚黑本色。

这趟差事圆满办成，冯道可真是风光极了，连石敬瑭都得巴结他，看他的脸色行事。石敬瑭让冯道手掌兵权，“事无巨细，悉以纳之。”不久，又加冯道为“鲁国公”。

第四，脚踏多只船，为下一步跳槽做好准备，积累资本。

五代时期，政权更迭，真如走马灯一般，令人眼花撩乱。刘知远灭掉后晋，建立后汉政权刚刚四年，郭威就扯旗造反，带兵攻入京城。

这时候，冯道又故技重施，率百官迎接郭威。他做了后唐明宗的七年宰相，尚且不念旧恩，后汉太师只做了不到四年，更是不足挂齿。冯道率百官迎郭威进汴京，当上了郭威所建的后周政权的宰相，并主动请

缨，去收伏刘知远的宗族刘崇、刘贇等手握重兵的将领。刘贇相信了冯道，认为这位三十年的故旧世交不会欺骗他。没想到一到宗州，就被郭威的军队解除了武装。冯道为后周的稳固立了一大功。

没过几年，郭威病死，义子柴荣继位，是为周世宗。割据一方的后汉宗族刘崇勾结契丹，企图一举推翻后周政权。冯道根据半个世纪的经验，只道此次后周是保不住了，肯定又得改朝换代，自己虽已近苟延残喘之年，还是要保住官位爵禄。

柴荣当时只有三十四岁，年纪不大，却很有胆识、气魄。刘崇、契丹联军袭来，一般大臣都认为皇帝新丧，人心易摇，不可轻动。但柴荣一定要亲征。众臣见柴荣意志坚定，也愿意随同出征，不再多说。

只有冯道在一边冷嘲热讽，惹得柴荣大怒。他私下里对人说："冯道太看不起我了！"其实，冯道倒不是看不起柴荣，而是想为自己在下一个什么朝代做官留下一条后路，弄一点儿投靠新主子的资本。

谁知那柴荣还真不怕邪，亲率军队，於高平之战中大败刘崇、契丹联军。就在柴荣凯旋之际，冯道也已油尽灯枯。

多铺路，少砌墙

人与人之间，或许会结下不共戴天之仇。但在办公室里，这种仇恨一般不至於达到如此地步。毕竟是同事，都在为同一家公司工作，只要矛盾并没有发展到你死我活的地步，总是可以化解的。而且，敌意是一点一点增加的，也可以一点一点削减。中国有句老话：冤仇宜解不直结。相见就是缘分。既然同在一家公司谋生，整天抬头不见低头见，还是少结冤家比较有利。

你可能曾经有过这样的经历：本来与你关系最密切的搭挡，不知为何，突然变得对你十分不满，不但对你冷漠得吓人，有时你主动跟他说话，他也不理不睬。

有些关心你的同事私下探问，为什么你的搭挡对你如此不满？可是，你究竟在什么时候得罪了对方，连你自己也是丈二和尚，摸不着头脑。

直到有一天，你实在按捺不住了，索性拉着对方问道："究竟有什么不对？"对方只冷冷回答："没什么不妥。"双方的关系僵到这个地步，如何是好。

别急，在《厚黑学》面前，没有什么难题不能克服。既然他说没有不妥，那你就乘机说："真高兴你亲口告诉我没事。但是，万一我有不对

的地方，请务必说出来，我乐意修补。我很珍惜咱俩的合作关系。怎么样，一起吃午饭好吗？”这样，就可逼他表态。要是一切如他所言，真的没事，共进午餐是很礼貌的行为。或者，邀他与你一起吃下午茶。在你离开办公室时碰上他，开心地跟他天南地北，神聊一番。总之，充分发挥厚脸的威力，尽量增加与他联络的机会，友善对待。

假如你另有高就，准备递交呈辞，肯定心里会想：那几个平时视我的痛苦为快乐的同事一定很开心。如果趁此时向老板告他们一状，岂不大妙？

果真生此念头，奉劝你要三思而后行！

因为世界很小，说不定今天被你告状的同事，明天也会成为你新公司的同事，你将如何面对他？岂非陷自己於危险境地？要是对方的职位比你高，就更加不妙。所以，何必自设绊脚石呢？

此外，同行虽然是冤家，但同行间的往来必定不少，你原公司的上同没准正跟你新公司的上司是好朋友，一旦将你背后打小报告的情况相告，你以为你在新公司的前途会怎样？因为所有上司都不会喜欢乱打小报告的下属。他们会想，整天忙於侦察人家的缺点，还有多少时间花在工作上呢？

最好的办法就是留下一个良好的形象，不要做“小人”。所谓“少一个敌人，就等於多一个朋友”，开开心心地履行新职，又与旧公司保持良好关系，才是上上之策。

常言说：“多个朋友多条路，少了仇人少堵墙。”得罪一个人，就为自己堵住一条去路。而得罪一个小人，可能为自己埋下一颗不定时炸弹。得罪君子，了不起大家不讲话，得罪小人可没完没了。他即便不采取报复行动，也曾在背后对你造谣中伤，你有理也变无理，实在不值得。

之所以强调“不轻易”得罪人，当然也是有道理的。当事有不可忍、正义公理不能伸张时，还是要发雷霆之怒的，否则就是非不分，黑白不明了。除了这一点，还是不得罪人好。

当然，工作中，谁也难免与人发生一些不愉快的事，产生一些磨擦和碰撞，引起冲突。这时候，如果处置不当，就会加深裂痕，陷入困境，甚至导致双方关系彻底破裂。特别是与上司发生冲突，问题就更复杂了。善於给自己留下后路的人都懂得“冤家宜解不宜结”的道理。

具体来讲，主要有以下一些方法：一、引咎自责，自我批评。心理素质要过硬，态度要诚恳。若责任在自己，就应勇於承认错误，进行道

歉，求得谅解。如果主要责任在上司一方，只要不是原则问题，就应灵活处理。因为目的在於和解，下属可主动灵活些，把冲突的责任往自己身上揽，给上司一个台阶下。

二、丢掉幻想，主动搭腔。不少人都有这样的体验：与某人吵架之后，见了面，谁也不先开口。实际上，双方都在期待对方先讲第一句话。身为下级，遇到上司，特别是有了隔阂之后，更应及时主动搭腔问好，热情打招呼，以消除冲突所造成的阴影，并给上司或公众留下一种你不计前嫌，胸怀大度的印象。

三、不与争论，冷却处理。下属与上司发生冲突，必须不计较，不争论，不扩散，把不舒服的事搁下，在工作中一如既往，该汇报仍汇报，该请示仍请示，就像没发生过任何事一样。

四、请人斡旋，从中化解。找一些在上司面前谈话有影响力的“和平使者”，带去自己的歉意，并做一些调解说服的工作。

五、避免尴尬，电话沟通。打电话解释，可以避免双方面对面交谈可能带来的尴尬。打电话时，要注意语气应亲切自然。不管是由於自己的鲁莽造成碰撞，还是由於上司心情不好引发冲突，都可利用这个现代化的工具，透过声音解释。

六、把握火候，寻找机会。当上司遇到喜事、受到表彰或提拔时，身为下级，应及时前去祝贺。这时上司情绪高涨，精神愉快，适时登门，他自然不会拒绝，并会认为这是对其工作成绩的同享和人格的尊重。

话说回来，如果下属遇到的是不近情理、心胸狭窄、蛮横霸道的上司，大搞顺者昌，逆者亡，把下属的顶撞视为大逆不道，必欲将其置於死地，处於如此环境、如此高压之下，就没什么值得留恋，不必抱什么希望了。这时就应当机立断，毫不犹豫地“三十六计走为上”。

第二篇 恭道篇：奉迎拍马，有奶是娘

恭，就是卑躬折节、胁肩谄笑之类，分直接、间接两种。直接是指对上司而言，间接是指对上司的亲戚朋友、丁役及姨太太等等而言。上述对上司用恭，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者在乎某处。

对饭甑子所在地而言，不一定是上司，有时甑子之权操诸下属或老百姓。明乎这个理，有时对下属及老百姓也当用恭。

假话要真说

有奶便是娘

巧灌迷魂汤

求同要存异

打人不打脸

待人勿知心

假话要真说

待人处事，通常讲究真诚待人，强调说假话最要不得。然而，《厚黑学》不仅鼓励人说假话，而且教人要善於把假话当成真话说。不管你承认也罢，不承认也罢，世人大多喜欢听好听的话。这是因为每个人都心存希望，年轻人寄希望於自身，老年人寄希望於子孙。年轻人自以为前途无量，你如果能举出几点，证明他将来一定大有成就，他肯定十分高兴。他的实际情况也许和你说的有距离，但这无关紧要。

只要你厚起脸皮，把“恭维”的假话当成真话说，他就会引你为知己。

当然，“恭维”要掌握分寸，讲究艺术，把准一个“度”字。“恭维”过了头，可能适得其反，引起对方反感，那你可就“白厚”一回了。

发自内心地说好假话

想受人欢迎，就要时刻注意给人家留下面子。因为只有给人面子，才能为自己争得更多东西。不给人留面子，到头来很可能连自己的面子也丢得一乾二净。

要给人留面子，就需要说假话。大多数情况下，“忠言”都是不给人留面子的。正因为“忠言逆耳”，历史上才有那么多忠臣良将不得好下场。即使像唐太宗那样伟大的皇帝，也数次被诤臣魏徵的“忠言”气得发抖，几次要杀了这个可恶的“魏老道”。要不是长孙皇后，恐怕十个魏徵也早就没命了。

不错，偶而直言不讳，一针见血地道出友人的弱点及短处，确实会有另一番效果。对方可能因而联想：“这人颇有骨气，满有性格的嘛！”使你意外地获得好评。不过，对方不一定是个肚里能撑船的人，倘若他只是个平凡之辈，奉劝你还是将那些直言、不中听的真话搁住，以免对方生厌，弄得双方都不好受。

总之，说真话的时候，必须考虑对话者的容忍程度和发言时机。

即使是面对经常见面并且性情温厚的上司，当他身体状况欠佳或情绪低落，千万谨言慎行。这时，一点点令人不悦的真话，都足以使对方勃然大怒，肯定会波及将来人事方面的考核！

再者，对於初次见面或不常见面的人，千万不可贸然说些直言不讳的真话。因为你的真话若正好犯了对方的忌讳，他对你来个不理不睬，你很可能连个解释、道歉的机会都没有。祸从口出。少讲令人不悦的

话，对你总有好处。

现实生活中，很少有人因说过直言、令人不悦的话，使自己获得好处过。这是成功处世的经验之谈。即使所说的都是为听者着想的忠告之言，对方听了之后，也通常不是感谢你，而是厌恶你。欲行厚黑之术，必须首先清楚这个事实。

日本有一家关西药房，药房老板特别善於“给人面子”。不管是真话还是假话，只要从他嘴里说出来，总是那么动听，因而药房生意兴隆。每当顾客一上门，他就马上起身相迎，满脸带着笑容，客气地打恭作揖说“欢迎光临”，使进店的顾客感到心情愉悦。接下来，这药房老板开始发自内心地说他的假话。例如，对年纪大的人，就说：“你看起来真年轻！”对爱美，喜欢打扮的小姐、太太，说些“你身上穿的这套衣服很漂亮”之类令人听了舒坦又温馨的话。

此外，这老板还采取了一种怪异的经营手法：“不卖药给来买药的顾客”。当顾客被客气地招呼过，浑身舒坦地说：“请给我一瓶感冒药。”此时，这老板绝不曾立刻递上感冒药，而是改口说：“您是哪里不舒服？”倘若顾客回答：“喉咙痛。”他马上会接着说：“这样的话，最好不要服用感冒药。”顾客一定对他不卖药的举动大感疑惑：“那么，应该如何才好？”他迅即回答：“与其吃药，不如以营养剂强健身体，增强自身的免疫力，对你更有好处。”就这样，这药房老板轻而易举地说服顾客转而购买维他命或蜂王浆等营养品。顾客因为他方才巧妙地给过自己面子，也就欣然接受建议。况且，营养剂给人的印象，的确比药品来得好。

各位读者看到这里，必会拍案叫绝吧！营养剂的价钱高过药品数倍，而且，对於治感冒来说。某功效肯定比不上感冒药。但是，由於这药房老板的假话说得态度诚恳，令顾客信服，他卖出了很多营养剂，药房的生意红火极了。原先不知道如何说假话的，你现在应该清楚如何发自内心地说好假话，以及为什么要学会说假话了吧！

要说好假话，最关键的是假戏真做，态度诚恳，不要犯听者的忌讳。倘若你漫不经心，即使说的是令人听起来舒坦愉悦的话语，听的人也可能非但不接受你的心意，反而产生你很虚伪的不良印象。因此，诚恳认直的表情是抓住听者心理的重要策略。纵然你说的话完全与事实不同，是真正的假话，只要你表达得极具诚意，听的人仍会相信这是你的由衷之言，自然会对你产生良好的印象。

掌握好厚脸说话的分寸

有的人说话很有分寸，不管在什么场合都落落大方，该说的时候侃侃而谈，不该说的时候一句话也不说。有些人却一点分寸也没有，说话时从来都不管不顾，信口开河，丝毫不顾忌听者会做何感想，有什么反应。

在人际交往中，想处处顺畅，必须掌握好说话的分寸。任何人说话时，其语言、表情、声调等都会传达出某种特定的意义，用错一个字、一个词、一个声调，都会产生不良的效果。即使开玩笑的时候，也不例外。开玩笑开得重了点，就可能带着嘲讽的意味，引发双方的不快。因此，说话时应该经常考虑：为什么有的人常常被误解，本是想安慰人，反而惹起人家的反感，原意是赞美人，反而使人感到刺耳，原意是要跟人和好，反而引发争斗？产生上述情况的原因很多，最重要的一点是说话没有分寸，用了不适当的词句，使听者产生误会。

有这么一个人，说话时，声调一向很冷很硬。即使他心里对人充满温暖和同情，但话一出口，便像经过快速冷冻一样，变得硬邦邦、冷冰冰。因此，他的许多表达问候的话，人家听起来都像是冷言冷语，甚至是讽刺、挖苦，至少也觉得他的话并不是出自真心。

掌握说话的分寸，既不能过，也不能不到位，只说三分话。譬如进行专题讨论时，轮到你发言，你就把所想到的问题说出来好了，不必故作谦虚。你跟女友相处还不到三天，就山盟海誓，说你是多么多么爱她，这就是未掌握分寸。反之，你们已苦恋了几年，对方在等你说“我爱你”，可你就是说不出口，结果可能因而失去一个最爱你的人。这也是未掌握到分寸的表现。

厚脸说话要有分寸，该说的一定要千方百计说好，不该说的千万不要说。那么，什么该说，什么不该说？这要根据具体说话的内容、场合、气氛及说话对象的情况而定。

在第三者面前赞美他人

秘密在说出之后，就不成其为秘密。我们常在许多场合，听过或者说过：“我告诉你一件秘密，你可不能再告诉别人！”我们总是天真地认为听者会保守秘密。殊不知，隐藏不住秘密是一般人的常情。

更糟的是，秘密终究会传到当事者的耳朵里。

倘若传递的事件关系到个人名誉，其影响力必然非同小可。如果这秘密是恶意的抨击，在说出时，连听话的人也极可能对你产生不安，怀疑你这种人在他处也会采取同样的行动诽谤他。至於传到当事者耳朵里的后果，当然更不用说。

看到这里，你或许会反问，如果以“我告诉你一件秘密，你可不能再告诉别人”的方式间接表达赞美之词，是不是能获得比预期更好的效果？答案是肯定的。利用这种人性的弱点，将称赞之词传出去，的确是恭维人的良方。据心理学的研究，背后的称赞比当面赞美，更能获得当事人的欢欣。

好话谁都愿意听，表扬更是一种很让人陶醉的精神享受。你不妨大方点，多说些赞美之言吧！人们总是期望别人对他们能够有个高度的评价。你对他们评价越高，他们对你的评价也就越高。而且，为了争取让你给予他们更高的评价，他们会做出更大的努力。曾经横扫欧亚大陆的一代战神拿破仑就非常精於此道。

某次，在防御作战中，义大利军团两个屡立战功的团队因士气不振而丢失阵地。拿破仑将这些表现动摇的士兵集合在一起，用悲愤的声调说：“你们不应轻易丢掉自己的阵地！光荣的义大利军团不应是这样的品质！”说着，他命令身边的参谋长在这两个团的军旗上写上一句话：他们不再属於义大利军团。士兵们羞愧难当，哭着请求拿破仑暂时不要写这句话，再给他们一次立功赎罪的机会。此后的作战中，这些士兵个个奋勇冲杀，终於保住了自己的荣誉。

赞扬是一种非常高超的控御手段。如果你经常发自内心地赞扬人，你就为往后对他们施加影响打下了基础，你对他们提出批评，他们就会欣然接受。

上司的赞扬不仅可以满足下属的荣誉感和成就感，表明了对下属的肯定和赏识，还表明了上司对下属的一言一行、一举一动都很关心。有的人受到上司赞美之后，总会忍不住，高兴地对朋友说：“瞧，我们的头儿既关心又赏识我！我做的那件事，连自己都觉得没什么了不起，却被他大大夸奖了一番。跟着他干，气儿顺！”人总是喜欢听好听的话。即使明知说者讲的是奉承话，心里还是免不了曾沾沾自喜。这是人性的弱点。

赞美是一门学问，其中奥妙无穷。最有效的赞美是在第三者面前赞美下属。这种方法不仅能使下属愉悦，更具有表现出真实感的优点。

假如有一位陌生人对你说：“我的朋友经常对我说，你是位很了不起的人！”相信你感动的心会油然而生。

美国前总统罗斯福有一个名叫布德的副官，他对如何赞美曾说过非常深刻的见解：“背后赞美人的优点，比当面恭维更为有效。”可以说，这是一种很高明的赞美技术。

你直接赞美下属，对方极可能以为那是应酬话，目的只在於安慰他。若是透过第三者传达，效果便截然不同。此时，当事者必然认为那是真诚的赞美，毫无虚伪，於是痛快接受，感激不已。在深受感动之下，这位属下会更加努力工作，以报答你的“知遇”之恩。

德国的铁血宰相俾斯麦为了拉拢一个敌视他的议员，便有计画地对第三者赞扬这位议员。他知道这第三者听了之后，肯定会把他的话传给那个议员。后来，他与这个原来的政敌果真成了无话不谈的政治盟友。

有奶便是娘

明代着名画家唐伯虎曾写过一首《题秋风纨扇图》的诗：“秋风纨扇合收藏，何事佳人重感伤？请把世情详细看，大都谁不逐炎凉？”这首令人毛骨悚然的诗，可谓写透了世态炎凉，人间秋色！《厚黑学》就指出：世间之人无利不起早，追逐利益、眼光势力绝非稀有。一个人所能得到的利益大小与其脸皮厚黑的程度成正比。因此，生而为人，有必要厚下脸皮，降低自己的尊严，去逢迎某些方面比自己“优越”者；哪怕被逢迎者对自己傲慢无礼，都要厚脸相迎。

《官场现形记》里记载，瞿施庵的夫人已经是个“脸上起皱纹的老婆婆”，“头发也有几根白了”，居然“情愿拜在膝下”，认端制台年方十八岁的乾女儿宝小姐为“乾娘”。究其原因，无非想攀上这门乾“亲戚”，“少不得总要替我们老爷弄点事情。只要弄得一个好点差使，就有在里头了。”为此，厚黑教主李宗吾说：“这种“卑己尊人”正是待人处事中，能够获得丰厚回报的先期投资！”脸不红心不虚，笑骂任由他去《厚黑学》是一门人人心里喜欢嘴上却痛骂的处世绝学。厚黑得不够的人，往往在他人一两句话之下便脸红心虚。真正的厚黑高手因为已厚到无形，所以不会脸红；又因为心肝已黑得通体透亮，所以也不会心虚。因此，他们不但笑骂任由他去，还能不动声色地替对方帮腔笑骂。

将厚黑功法修炼到极至的人，什么低三下四的事都能做得出来，根本不会考虑别人的看法，面对别人的侮辱和嘲笑，总是以平常心待之。

汉初，刘邦死后，匈奴单于欲趁机侵吞汉朝疆土，还写了一封十分欺侮人的信给吕后。信中说：“你最近死了老公，我正好死了老婆。

看你已人老珠黄，就带着江山来跟我过吧！”吕后看了信，气不打一处来，恨不得宰了这个匈奴大汗。但她到底是一个厉害的女人，采取了微笑外交，顺水推舟地回信说：“我老了，只怕不能侍候大汗了。不过，我们宫中年轻貌美的人倒有。”於是，她送了一个宫女往匈奴和番。一场对汉朝毁灭性的灾难就这样躲过去了。

当时吕后若负气动武，结果可想而知。因为，早在八年前，刘邦要发动对匈奴的战争，众臣大多同意，惟有刘敬反对，说国家刚建立，军队正要休整，没有战斗力，国库空虚，更不能经受战争。刘邦大怒。

刘敬再也不发一言。

刘邦不听刘敬的劝阻，一遇上匈奴军，却大败而逃。逃也逃不脱，

被围困在白登山，差点做了俘虏。

硬的不行，软的行。刘邦的战争手段失败，吕后的微笑外交却获平安。

明代时，沈德符作诗：“词臣日偃户高卧，或命酒高会而已。”很轻松、很潇洒。其实，能巴结到统治者身边的文人，绝对是拍马屁，哄皇帝老儿开心的高手。而且，为巩固住御用的地位，还可能无所不用其极，上拍下端，不遗余力地诛杀同类以邀宠讨好。更有甚者，“梁王武三思为张易之作传，云是王子晋后身，并於缑氏山立祠。”还有一个叫崔混的，“美容仪，早有才名，与兄弟等并有才翰，列居清要，每私宴之际，自比王谢之家。”就这样一个贵家子弟出身的文人，竟以自己的姿容，甘为男妓，去当太平公主的面首。这还不够，为捞到一官半职，把老婆和两个女儿送到东宫，供太子寻欢作乐。

李宗吾说：“无行到了极点，便可以无法无天。”待人处事的无上心法便是“自甘堕落”，以反衬出上司或所求之人的高大。这是一种变相的吹捧，而且往往能取得意想不到的收获。

当然，变相吹捧能取得多少成就，完全取决於你脸皮的厚度。毕竟，拍马献媚确实有侮自己的人格，很多人必然无法坚持到底。

上司家的狗比你高

如何讨上司的欢心？除了高捧，给上司面子的方法，还有一个很有效的诀窍－－“贬低自己”。说通俗点，就是自己别把自己当人看。

当然，这需要脸皮厚到相当程度才行。

你小时候一定乘坐过翘翘板吧！如果一边着地，翘翘板的另一边肯定荡在高空。可以把这种“翘翘板原理”应用在待人处事上。亦即适时地贬低自己，相对地捧高上司。即使是“不擅言辞”或“不擅於称赞”的人，也能轻而易举地使用这种方法，达到高捧他人的目的。

须知，轻视他人，对自己绝无半点好处。因为你刺伤某人的自尊心，他必定极自然地对你产生敌意。影响所及，你的人际关系可能一落千丈，连带造成你事业发展的不顺利。

比方说，你去参加某一店铺的开幕仪式。即使那是一家没什么特色的店铺，你也应该依具体情况，为仪式增添些喜庆气儿。此时你便可以通过贬低自己，捧高对方：“这店铺看起来真不错，室内装潢也很考究。不像我经营的那家店，门没做好，窗户也是一大一小。”这样将双方做具体的比较，技巧性地自惭逊对方一筹，对方将因被你高捧而产生优越

感，心中的舒坦自是可想而知。

反之，如果你以轻视的口吻对主人说："店铺的柜台再宽一点会比较好。下次整修时可要记住啊！"将心比心，对方在店铺的开幕仪式上听到这样毫不客气的批评，一定大感不悦，从此对你产生敌意。

这就是不谙待人处事之道所要承受的后果。

笔者非常熟悉的一位公司总经理是很有成就的企业家，尽管他拥有名牌大学的硕士学位，却经常对人说："我仅有小学毕业的学历。"他之所以如此贬低自己，无非是要让别人在心理上产生平衡感，觉得轻松。

在待人处事中，巧妙运用"贬低自己"的诀窍，抬高对手的地位，给人面子，肯定会成为受欢迎的人。

"贬低自己"的手法，在下级与上司的相处中特别管用。运用此法，不光对上司本人、家人要捧，就是上司家的狗，也不能轻看。在自己心里一定要默念几遍："上司家的狗比我高，上司家的狗就是比我高！"能做到这一点，相信成功便离你不远了。

为什么特意强调要看重上司家的狗呢？因为许多人对自己所养的宠物总是百般呵护，即使不是良种名犬，依然视为至宝。对待宠物就像疼爱子女，满怀耐心与爱心，为牠们洗澡，带牠们出外溜弯儿，这种情感不是外人所能体会得出。

所以，你必须懂得，要讨好上司，对象绝非仅仅是上司及他的家人。即使你心中暗想："那只不过是一条狗！"也不可对上司家宠爱的小狗敷衍。尤其是到上司的家中拜访时，更须牢记与上司家饲养的动物打声招呼。

有这么一位在某局行政科当副科长的人，他曾经因为不了解局长家宠物的重要性，犯了极大的错误。

那局长家中饲养了一只娇小可爱的白色"京巴狗"。不知为何，每当他到局长家拜访时，这只小"京巴儿"总是怀着恶意，对他狂吠。

为此，他对这条狗当然非常反感。

一天，他前去拜访时，恰好局长家中无人。他乘机将这条狗带至郊外，一面指着狗怒骂："你这只可恶的家伙！"一面对牠拳打脚踢，把平日所积压的不快一古脑儿全发泄出来。

机关里一个小小的副科长比钻到风箱里的老鼠好不到那儿，其中辛酸，不足为外人道矣！也许是因为平日在单位中受到太多压抑，才会把小狗当作出气筒。

那只“京巴儿”自从被殴打之后，对他更是敌意炽烈。此后每当他前来造访，总是狂吠不停，直至他离去方止。

对“京巴儿”深爱有加的局长夫人觉得事情不对劲，便询问他：“你对我家的小狗做了什么事，为什么牠老是冲着你叫？”这位副科长心中暗想：“充其量不过是一条狗吗，没什么大不了的！”便一五一十，坦白地道出原委。

不消说，他从此倒了大楣。

等到他彻底明白“虽然那只是一条狗，却是一只有来头的狗”时，事态已无可挽回。

昔日赞叹他有才干、懂进退的局长和夫人，自从发生了这件虐待动物的事件后，便给他冠上“伪君子”的名号，对他的印象大为扭转。

当然，这个“京巴儿事件”也波及到他日后仕途上的升迁。直到局长离休前，八年时间里，虽然他没少“孝敬”，却始终停留在副科长的位置上。

此期间，原来在他手下的两名科员，一个当上了副处长，另一个则成了他的顶头上司，当上了科长。

向上司的夫人敬礼

幽默大师林语堂先生曾做过一段很有意思的分析：“越来越多的女人要求自己的权利，可中国一向就是一个女权社会。在中国，女人的权力其实大得不得了！因为人们都知道女人管理家庭事务，正所谓“男主外，女主内”嘛。可谁又知道女人在管理家务的同时，往往连自己的男人也一并管制了。”女人管理自己的男人，通过男人，主宰这个世界！所以，对女人，绝不可轻视。尤其是上司身边的女人，更不可怠慢！

在宴会或其它聚会上，碰到上司的夫人，你如何应付？头脑简单的职员，这时候往往只知道对顶头上司执礼甚恭，对上司的夫人却视如过路的老太婆，懒得跟她多讲一句话，从而留给她“举止不逊”或“不通世故”的印象。

有那么一天，你成了某一高职位的候选人，上司夫人就会仅凭当时的不快印象，在她老公的枕边大唱反调：“那种不成熟的人，行吗？”得！就这么轻轻一拨弄，再加上上司又是软耳根，你的晋升之议惨遭夭折，泡汤了。而你还如入五里雾中，实在搞不懂为什么升不上去？

所以说，与上司打交道，在对上司本人尊崇有加的同时，千万别忘了向上司的夫人敬礼。看到上司夫人，一定要心存敬意。就算没人介

绍，凭直觉知道她是上司夫人，也要自动上前诚恳致意。缺此圆熟的应对能力，你就甭想在在社会上混！

在社交场所，碰到应该上前招呼的人，居然拉不下脸面，踌躇不前，或是面对面时竟然紧张得手足不听使唤、喉咙沙哑。这种人，在待人处事中必定是一句“您早”都无法自然说出口的人，怎能在残酷竞争的社会中闯荡？

对上司的夫人，你称赞她“年轻漂亮”或“气质高雅”，是最高明的敬礼。即使在听了你的赞美之后，她客气地说：“哪里！你过奖了！”她内心深处却必然大为受用。

就算她长相不怎么样，至少在服饰、举止、风度和修养上，有她足以傲人的地方。你只需在短短几秒钟内，对她发自肺腑地赞扬一番，即可大功告成。

美人向来自负，对溢美之词会逐渐麻木。但是，姿色中等偏下的女人，如果有人一眼就发现她的长处，并在众人面前爽口直言，她眉不飞、色不舞，那才叫怪哩！到那时，她怎可能不把你牢记在心！

巧灌迷魂汤

一个人在艰难的旅途中跋涉，消耗了体力。此时，吃些兴奋剂，就能迅速激发潜能，振作精神。但是，在艰难的人生征程中攀登，消耗了精力，磨损了意志，被自卑感压得抬不起头，能否也找到一种灵丹妙药加以诊治呢？厚黑教主的答覆非常肯定："有！"它就是用恭维和赞美调制成的"迷魂汤"。

"迷魂汤"是待人处事中一种有力的"武器"，运用得法，必可以得到任何想得到的东西。

何谓"迷魂汤"？此处是指任何让人听了足以"神魂颠倒"的言辞。也就是恭维、赞美的话。一个人向另一个人赞美、恭维时，他就是在"灌迷魂汤"。

为何"迷魂汤"的威力如此强大？原来，绝大多数人都具有强烈的自我意识，凡事总会先想到"我"，也希望得到别人的肯定。自大自信的人需要这种肯定，自卑的人更需要！自大自信的人听到别人对他的肯定，等於为自己的自大自信找到了更强而有力的依据。自卑的人通常条件较差，更需要别人的肯定，以建立自信心。所以说，"迷魂汤"人人爱喝。表面说不爱的人，心里其实爱得要命。有的人喝了眉开眼笑，有的人则表情严肃，甚至发起脾气，等你走开，他又偷偷笑了。

"迷魂汤"是用人性的弱点熬成，几乎无往而不利。历史上有很多根本没什么本事却身居高位者，就因他们很擅於对皇帝灌迷魂汤；很多其貌不扬的人娶的竟是如花似玉的美人，其中有的就因为很会灌迷魂汤。因此，在待人处事中会灌迷魂汤，即使够不着升官发财，肯定也能得到相当不错的人际关系！

多说"谢谢"准没错

许多人不擅於表露情感，尤其是那些社会经验不足的年轻人。满怀谢意，却不能大大方方地说出"谢谢你"，为什么？究其原因，无非是不好意思，《厚黑学》修炼的不到家罢了。

其实，别人帮了你的忙，好好地表示谢意，是最基本的礼貌。试想，人家辛辛苦苦费大劲儿帮了你的忙，连你的一句谢谢都换不来，心里会做何感想？

有一位以乐於助人见称的董事长。一天，有位职员向他报告自己要结婚的事。董事长听了之后，非常高兴，马上热情地把自己一位从事房

地产经营的朋友介绍给他。结果，这职员很顺利地找到一幢价格不高，又特别合适的公寓作为新房。

这职员在乔迁后第二天，前往董事长的办公室向他致谢。谁知，见了董事长，他却支吾了老半天，怎么也说不出“谢谢”两个字。最后好不容易才勉强说出“前几天麻烦你，真是抱歉”之后，便急急忙忙地退出办公室。

董事长见到他这种表现，感到非常扫兴，甚至认为自己的那份热心有点多余。

那职员期期艾艾，不敢吐露本意，说不出“谢谢”，完全是因为面对董事长时过於紧张，脸皮儿太薄所致。

看来，想把“谢谢”说出口，不是很容易。但倘若你清楚地把谢意表达出来，必会使听者感到愉悦。在表示谢意时，如果周围有人，而你的措辞过於客气，那可能适得其反，使对方感到不好意思。依真实情况如何，决定道谢的言辞，这才是真正掌握了待人之道的精髓。

许多人不仅说不出“谢谢”，甚至连一般事情都不能清楚地表达出来。说得严重点，若不能将事情清楚表达出来，根本不可能有什么作为。

拍马屁绝不会错

耶稣讲道时曾说：“你要别人怎样待你，就先怎样待人。”霍尔．凯因是一位颇具文才的作家，他的作品很有生命力。他出身卑微　，只念了8年书就辍学找工作养家。不过，他很喜欢十四行诗和民谣，特别崇拜诗人但丁，也很欣赏罗塞迪的文学作品与艺术修养。

有一天，他一时兴起，写了一封信给罗塞迪，赞美他在艺术上的贡献。罗塞迪非常高兴，心想：“如此赞美我的人，一定很有才华。”於是，他请霍尔．凯因来伦敦当自己的秘书。

这是凯因一生的转捩点。自就任新职，他和当时的文学家密切往来，得到他们的鼓励，再加上自己的不断努力，不久，其文学家的名声便远扬各地。

诚心的赞美就有这样不可名状的威力。凯因的马屁可说拍到了点儿上。

在人与人的交往中，大多数人都喜欢被人拍马屁，也喜欢自己拍自己的马屁。

第一次世界大战结束时，德意志帝国惨败，德帝威廉二世顿时成为

全世界都讨厌的人，连自己的国民也与他为敌。正当他准备亡命荷兰，突然收到一位少年的来信，信中充满一片稚子之情和赞美辞：“不论别人怎么想，我永远爱您！”威廉二世看了这封信，异常感动，立刻回信给这位少年，希望能和他见面。少年的母亲带着他前来晋见，意外地促成皇帝和她之间的一段美好姻缘。

任何人都不会拒绝别人真诚的拍马屁，包括领导者。拿破仑对善於奉承的人很反感，这一点，很多人都知道。有一个聪明的士兵到他面前说：“将军，您最不喜欢听奉承话，真是英明啊！”拿破仑听后不仅没斥责他，反而十分自豪。

这位士兵对拿破仑的秉性摸得很透，深知他讨厌奉承；但又绝顶聪明，准确地捕捉到拍这类人马屁的窍门。

由此可见，拍马屁可以改善人与人之间的关系。实际上，世上很少人能对拍马屁无动於衷，只不过拍马屁的技巧有高低。大文豪萧伯纳曾说：“每次有人捧我，我就头痛，因为他们捧得不够。”看来，高帽子人人喜欢戴，马屁却并非人人会拍。

“最佳的赞美就是心里想的，由耳朵听来。”纵观古今人物，在拍马屁方面，元朝末期的哈麻可谓绝顶高手。

哈麻，生年不详。早年，他担任元顺帝的宿卫。他很善於抓住机会，所言所行无不符合顺帝的心意。顺帝刚一接触到这个伶芽俐齿、说话痛快的小夥子，就觉得他特别善通人意，挺喜欢他。哈麻得到顺帝的欢心，自然官运亨通，不断被提拔，很快就当上了殿中侍御史，成了管理宫中事务的主要官员之一。

在靠其巧舌如簧的口才和善於揣摩人意的拍马屁本领，步步高升之后，哈麻更加注意利用起自己的这个“特长”。他特别注意察颜观色，了解顺帝的好恶，然后投其所好，谄媚得宠。比如，见到顺帝喜欢玩双陆游戏，他便苦心钻研，学会玩双陆戏的本领，然后寻机和顺帝展开对奕。玩双陆游戏，他很有招法：见到顺帝不甚高兴，就输一盘；见到顺帝高兴，就赢一次。当然，也有旗鼓相当的时候。这样做，讨了顺帝的喜欢，弄得顺帝心里痒痒的，越发愿意找他一起玩。随着双陆游戏玩得频繁，哈麻所受的宠信逐步升级，很快就超过了顺帝身边所有的人。

据《元史．哈麻传》记载：一天，哈麻与顺帝在内殿玩双陆游戏。

哈麻穿了件新衣。顺帝一边下棋，一边喝茶，由於全神贯注於棋盘之上，把茶水吐到哈麻的新衣上。哈麻一边抖掉新衣上的茶沫，一边笑着说：“做天子的就应该这样吗？”在封建社会，皇帝说一不二，臣下只

能谄媚逢迎，奉承顺从，不能稍有违抗，哈麻虽是在说笑中夹杂着指责之意，但也被看成是敢冒天下之大不韪了。可顺帝毫不介意，一点也没生气，只一笑而已。这足以证明哈麻同顺帝的关系已是非同一般。

拍马屁本质上是通过一种颇具处世艺术的语言，使听者心理上大感满足。拍马屁的方式各种各样，千变万化，在嘻笑怒骂间常可收到出奇的效果。而了解他人的心理是拍马屁获得成功的前提条件。是否了解他人的心理，决定了你的赞美是否恰当，成效是否明显。

只有谙熟了听者的心理，你才能辨别其优缺点，“顺藤摸瓜”，你的马屁才能准确到位，尽可能触及其最美的部分。对方在欣喜之余，必会视你为知己，向你袒露心怀，使你不断捕捉到足以赞美他的闪光点，你的赞美也才会更加得体，游刃有余。如果不了解听者的心理，你就不知道他有何可赞之处，更不知他需要什么。

当然，了解他人的心理，必须从细微处下功夫，利用细小的刺激，影响其特定情形下的心理，从而使你的赞美既巧收“润物细无声”之效，又展现极强的针对性。

拍马屁时，切忌用官话、套话。赞美一个人，并不是作报告或谈工作，切忌出言严肃。赞美贵在自然，它是在一定场景下的真情流露，有感而发。任何僵硬、虚夸、做作的赞美，即使出於真心实意，也会引人反感、提防。

勿犯人忌，拍马屁别拍到马蹄上

俗话说得好：“矮子面前莫说短话。”某人有生理上的缺陷、家庭遭逢不幸，或为人办事方面有短处，心里已经够痛苦了，你何忍再雪上加霜。碰上这些情况，都应避讳，决不能“哪壶不开提哪壶”。

不然，伤害了人家不说，人家也不会轻易放过你，到头来只能是两败俱伤。因此，务必切记：勿犯人忌，小心拍马屁别拍到马蹄上！

清代康熙皇帝年轻时励精图治，做过不少大事。到了晚年，发白齿脱。这本是人生的自然规律，可他心里就是不服老，犯了老年人的通病，只要听到有人说他“老”，就不高兴。左右臣子深知他的心理，特别忌讳说与“老”相关的字眼。

为了显示自己还年经有活力，康熙常常率领皇后、妃子去猎苑猎取野兽，到池边钓鱼取乐。

有一次，康熙率领一群妃嫔去湖中垂钓。不一会，鱼竿晃动。康熙连忙举起钓竿，只见钓钩上钩住一只大大的金龟，心中好不喜欢。

谁知刚刚拉出水面，只听“扑通”一声，金龟又脱钩掉到水里，迅即游离。康熙长吁短叹，连叫可惜。

在他左侧相陪的皇后见状，连忙安慰道：“看这光景，那只龟是老得没有门牙，衔不住钩子了。”这时，一个年轻妃子忍不住大笑起来，而且笑个不止，直至直不起腰来。

康熙见状，不由得龙颜大怒。他寻思皇后言者无心，那妃子却笑者有意，是含沙射影，笑他没了牙齿，老而无用了。回宫后，他马上下了一道谕旨，将那妃子打入冷宫，终身不得复出。

到了这时，那年轻妃子才深悔失言，叹息着说：“因为我不慎一笑，害了自己守寡一生，这都是我自己不检点，犯了皇上的大忌所带来的恶果啊！”为什么皇后明显说到“老”字，康熙没有怪罪她，那妃子只是一笑，他却如此严惩？康熙不服老，忌讳人家说他老。但皇后同他的感情与普通人不同。皇后说的话，仔细推敲一下，有显义和隐义。显义即字面上的意义。因康熙与她的感情距离近，她产生的是积极联想，所以康熙只是从字面上去理解，知道皇后是一片好心。那妃子虽然没说话，只是大笑，但她是在皇后说话的基础上笑的，再加上她与康熙的感情距离远不如皇后，所以让康熙产生了消极联想，其隐义是：那老龟老掉牙，衔不住钩子，就像康熙一样老而无用，连钓起的老龟也让牠逃跑了。这就深深刺痛了康熙内心最忌讳的地方。

自然，康熙因妃子笑他而给予重罚，充分暴露了封建帝王的冷酷无情。但即使是一个普通人，被人这样取笑，也不会高兴的。人都有自尊心，总希望得到别人的尊重，谁也不希望人家提到自己的憾事、缺点、隐私。因此，在待人处事中，一定要注意尊重别人，交谈时千万不要涉及别人忌讳的话题，不然就会导致双方关系的恶化。

男人一步入中年，头发便逐年减少，最终甚至成了秃头。这是男人的一大隐忧。有些人却会出人意料地强调自己头发稀少：“很抱歉，我这秃头实在很刺眼！”甚至在照相时调侃自己，“请注意反光现象……”这种人表面上似乎不把秃头一事放在心里，其实内心多半怀有深深的自卑感。一般来说，越是喜欢以自己的秃头为话题大作文章的人，对自己头上无毛越是感到苦恼。面对这种人，千万不要以为他们很豁达，故意调侃。

求同要存异

对任何一件事，不同的人常有不同的看法。比如一部《红楼梦》。

因评论者欣赏角度的不同，就衍生出许多完全不同的评价：“经学家看见“易”，道学家看见“淫”，才子看见“缠绵”，流言家看见“宫闱秘事”……”将这些不同的看法形诸言论，就引起许多争论。

生活中到处都有矛盾，人与人之间随时都会出现歧见。可以说，争论都属正常，且在所难免。

问题是：应该以什么样的态度进行争论？怎样进行争论？如何看待争论？

大要言之，应该“求同”，在争论中提高，允许“存异”，因为不同观点的存在本就不可避免。

换句话说，原则问题必须争论，对一些枝节问题，就大可不必非争得“面红耳赤”不可。

厚黑要讲究大气魄、大格局

《庄子》一书中记载了一个“庖丁解牛”的故事，说庖丁杀牛时，姿态流畅优美，而且乾净利落。他自己对人说，杀牛时，他眼中看到的不是整条牛，只见牛身上肌肉骨骼之纹理，顺着纹理下刀，自然乾净利落。

这个故事给世人的启示是：凡事要看大不看小，从大处着眼，讲究大格局。

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“梁任公曰：“读春秋当如读楚辞，其辞则美人香草，其义则灵修也，其辞则齐桓、晋文，其义则素王制也。”呜呼，知此者可以谈厚黑学矣！其词则曹操、刘备，其义则十年吴之勾践，八年血战之华盛顿也。师法曹操、刘备者，师法厚黑之技术，至曹刘之目的为何，不必深问。斯义也，恨不得起任公於九原，而一与讨论之。我着《厚黑学》，纯用《春秋》笔法，善恶不嫌同辞，据事直书，善恶自见。同是一厚黑，用以图谋一己之私利，是极卑劣之行为，用以图谋众人之公利，是至高无尚的道德。所以不懂《春秋》笔法者，不可以读厚黑学。”尽管世上大多数人总在为自己做打算，但在某一阶段、某一时期，由於某两方目标相同，也可以形成暂时的利益同盟，以强大的力量去对付共同的敌人。这就是《厚黑学》从大格局出发的具体应用。

当然，这种同盟关系根本谈不上稳固，更谈不上什么精诚团结。不过，在短期间内，针对共同的敌人或某一两件事，却非常有效。

讲究大格局、大气魄，关键是要求大同，存小异，不为虚名所累，不在乎世人怎么看，不怕被世人误会和唾弃，一切以自己的利益为前提。即使某人与你有什么“不共戴天”的仇恨，只要有利用价值，就可以暂时与他结盟。

唐朝开国皇帝李渊就是这样一位厚黑之人。

隋炀帝大业十一年（615年），李渊出任山西、河东抚慰大使，奉命讨捕群盗。对於一般盗寇，如毋端儿、敬盘陀等，他都能手到擒来，毫不费力。但对於北方突厥，因其铁骑骁勇，全民皆善於骑射，却是大伤脑筋，多次交战，败多胜少。突厥人肆无忌惮，李渊视之为不共戴天之敌。

公元616年，李渊受封太原留守，突厥竟用数万兵马反覆冲击太原城池。李渊遣部将王康达率千余人出战，几乎全军覆没。后来巧使疑兵之计，才勉强吓跑了突厥兵。糟的是，盗寇刘武周突然进据归李渊专管的汾阳宫（炀帝的离宫之一），掠取宫中妇女，献给突厥。突厥即封刘武周为定杨可汗。另外，在突厥支持或庇护下，郭子和、薛举等纷纷起兵闹事。李渊防不胜防，随时都有被炀帝以失职为藉口杀头的危险。

李渊麾下将士都以为他怀着刻骨仇恨，势必会与突厥决一死战。

不料他竟派遣谋士刘文静为特使，向突厥屈节称臣，并愿把“子女玉帛”送给始毕可汗。

李渊这种屈节让步的行为，就连他的儿子都深感耻辱。李世民在继承皇位之后还念念不忘：“突厥强梁，太上皇（李渊）称臣於颉利，朕未尝不痛心疾首。”其实，李渊是“众人皆醉我独醒”。屈节让步虽然脸面上有点丢人，对於厚黑之人，又算得了什么！

原来，他根据当时的天下大势，已断然决定起兵反隋。起兵之后，要成大气候，太原虽是一个军事重镇，但还不是理想的根据地。必须西入关中，方能号令天下。不过，太原毕竟是李唐大军万万不可丢失的根据地。那么，用什么办法才能保住太原，顺利西进呢？

当时李渊手下兵将不过三、四万之众，即使全部屯驻太原，应付突厥的随时出没，又要追剿有突厥撑腰的四周盗寇，也已捉襟见肘。

而要进军关中，显然不能留下重兵把守。所以，惟一的办法就是采取和亲政策，让突厥“坐受宝货”。所以，他不惜屈节让步，自称外臣，

亲写手书道：“欲大举义兵，远迎主上，复与贵国和亲，如文帝时故例。大汗肯发兵相应，助我南行，幸勿侵暴百姓。若但欲和亲，坐受金帛，亦唯大汗是命。”唯利是图的始毕可汗欣然与李渊修好。在李渊从太原进入长安的关键时期，他只留下三子元吉率少数人马驻守太原，却从未遭过突厥的侵犯，依附突厥的刘武周等人也收敛了不少。据此，李元吉力有能力从太原源源不断地为前线输送人员和粮草。

公元619年，刘武周攻克晋阳。此时，李渊早已在关中建立了唐王朝，站稳了脚跟，拥有了幅员辽阔的根据地，刘武周再也不是对手。

其后，李渊派李世民出马，没费多大力气便收复了太原。

永远避免跟别人正面冲突

如何待人处事，非常复杂。有时候会陷入争论，公说公有理，婆说婆有理，根本闹不清楚。

明朝陈耀文在《天中记》中讲了一则小寓言：有一次，夜里睡觉、白天飞翔的燕子与白天睡觉、夜晚活动的蝙蝠争论起来。燕子认为日出是早晨，日落是傍晚；蝙蝠却认为日落是早晨，日出是傍晚。禽儿俩叽叽喳喳，辩个不休。

实际上，燕子和蝙蝠由於生活习惯和所处环境的不同，对晨夕各持不同的看法，永远也不能统一。

从这则寓言，我们可以得出这样的启示：不要轻易与人争论。非争论不可，也必须看清对象。与根本没有争论基础的人争论，永远争不出名堂来。此时，厚脸一笑，岂不更好？

第二次世界大战结束不久，某天晚上，卡内基在伦敦参加史密斯爵士举办的宴会。

宴席中，坐在他右边的一位先生讲了一个幽默的故事，并引用了一句成语，大意是：“谋事在人，成事在天。”他说这句话出自《圣经》。

“什么……《圣经》？”卡内基知道这句话不是出自圣经，而是出自莎士比亚的名剧《哈姆雷特》。为了表示自己的优越，他当即纠正了这位先生的错误。

对方反唇相讥：“你说是出自莎士比亚？不可能！绝不可能！这句话确确实实出自《圣经》。”当时，卡内基的老朋友葛孟也在场。他研究莎士比亚的着作已有多年。这时，他在桌下用脚踢了踢卡内基，说道：“卡内基，你弄错了！这位先生是对的，这句话的确出自《圣经》。”宴席结束后，在回家的路上，卡内基不解地质问葛孟：“你不是明明知道那句话

出自莎士比亚吗？""是的，"葛孟回答："《哈姆雷特》第五幕第二场。可是卡内基，我们是宴会上的客人，为什么一定要证明他错了呢？那会使他喜欢你吗？为什么不给他留些面子？你为什么一定要跟他抬杠呢？应该永远避免跟人家正面冲突。"永远避免跟人家正面冲突！世界上只有一种能够在争论中获胜的方法，那就是－－像躲避响尾蛇和地震那样避免争论。

让身边的"老虎"斗起来

当自己所处的环境中强手如林，竞争十分激烈，为了自己的生存，不妨巧用计谋，让周遭的"老虎"斗起来，使他们非但无暇算计你，而且为了各自的利益，还可能求助於你。这样，你不但能在强手环伺下活得滋润，还提高了在众强中的地位，为自己的成功与发展营造出有利的局面。

春秋时期，田常欲篡齐王之位，但又怕国内高、国、鲍、晏等强族反对，便想立功於外而兴兵伐鲁。

孔子得知，为使自己的国家不致遭到涂炭，便派高足子贡前往游说，以化解危难。

子贡受命前往齐国，对田常说："你伐鲁是不对的，因为鲁国难伐。鲁国城薄地狭，国君愚而不仁，大臣伪而无用，士兵又不善战，此为不易攻。你不如伐吴。吴国城高地广，兵器精良，士气高昂，又使良将把守，此为易攻。"田常听了子贡一番话，不由大怒道："子之所难，人之所易；子之所易，人之所难。这是为什么？请你说清楚！"子贡不慌不忙地说："忧在内者攻强，忧在外者攻弱。你现在的问题是内忧。听说你三次求封而不成，许多大臣不从你。现在你去破鲁，以拓展齐国的地盘，欲战胜以骄主，破国以尊臣。但国君得不到什么功劳，你与君主的交情必定越来越疏远。这是你上骄君主之心，下恣凌群臣，想成大事，难矣！再说，君主骄则放纵自己，臣骄则争权。你上与君主生了嫌隙，下与大臣交争，在齐国的处境就很危险了。

所以说，不如伐吴。伐吴不胜，民人外死，大臣内空，则你上无强臣之敌，下无民人之过，即可孤立君主，控制齐国。"真是一语点醒梦中人。田常听子贡说完，高兴地说："很好。可是我已经派兵伐鲁，如果现在改而攻吴，大臣怀疑我，怎么办？"子贡说："你先按兵不动，待我去吴国，说服他们救鲁而伐齐，你即可率兵迎击。"田常接受了这个建议。

子贡到了吴国，对吴王说："王者不绝世，霸者无强敌。千钧平衡之重，一边加上铢两则倾斜。现在强大的齐国想要吞并弱小的鲁国，与吴

国争强，犹如齐国加重，这是大王争霸的障碍。大王若出兵救鲁，是显名之事，伐齐，是获大利之事。抚泗上诸侯，诛暴齐以服强晋，利莫大焉。这是名存亡鲁，实制强齐，智者不疑的事。”吴王听罢，颔首道：“很好！可我曾经与越国打过仗，眼下越王苦身养士，有袭我之心。且等我征伐越国以后，再按你所说的去办。”子贡说：“越之劲不过鲁，吴之强不过齐，大王放弃齐而伐越，则齐已平鲁矣。何况大王方以存亡继绝为名，伐小越而畏强齐，非勇也。夫勇者不避难，仁者不穷约，智者不失时，王者不绝世，以立其义。现在大王存越示诸侯以仁，救鲁伐齐，威加晋国，诸侯必相率而朝吴，霸业成矣。如果大王畏恶越国，臣请东见越王，令其出兵以从。

此名为有诸侯相从伐齐，而实空越，其忧可去。”吴王很高兴，立刻请他前往越国。

越王勾践正处於兵败身辱之时，听说子贡来访，赶紧屈身恭迎。

到了馆舍，立刻向子责问此来的目的。

子贡说：“前此，我游说吴王救鲁伐齐。吴王心里以越为患，故言：“待我伐越乃可。”果真这样，破越必矣。无报人之志而令人疑，拙之；有报人之志，使人知之，殆也；事未发而先闻，危也。三者举事之大患。”子贡的话一下子戳到勾践的痛处，勾践不由得顿首再拜，回道：“孤尝不料力，乃与吴战，困於会稽，痛入骨髓，日夜焦唇乾舌，徒欲与吴王接踵而死，孤之愿也。”子贡说：“吴王为人猛暴，群臣不堪，国家敝以数战，士卒弗忍。

百姓怨上，大臣内变，是残国之治也。您现在应当卑辞厚礼以悦其心，发士兵助他出战以骄其志，其必伐齐。吴王若战而不胜，是您之福。

吴王战胜，必去攻晋。我当北见晋君，令其出兵攻之，弱吴必矣。吴之锐兵尽於齐，重兵困於晋，您制其敝，灭吴必矣。”勾践极为高兴，以重礼谢子贡。子贡不受而去。

子贡又到吴国，向吴王汇报：“我将大王的话告诉越王，越王大恐，说：“孤不幸，少失先人，内不自量，抵罪於吴，军败身辱，栖於会稽，国为虚莽，赖大王之赐，使得奉俎豆而修祭祀，死不敢忘，何谋之敢虑！””此话使吴王稍稍放心。几天后，越国助征之兵赶到。吴王大悦，问子贡：“越王欲随寡人一同伐齐，你看如何！”子贡怕谎言被戳穿了，赶忙回答：“不可。夫空人之国，悉人之众，又从其君，不义。君受币，许其师，而辞其君。”吴王闻言，果然没有让勾践随征，而亲率九郡兵马

伐齐。

待吴军出动，子贡赶到晋国，对晋君说：“臣闻之，考虑不定不可以应卒变，兵不先办不可以胜敌。现在齐与吴将开战，吴战齐不胜，越国必攻吴；吴战齐获胜，必以其兵临晋。”晋君大恐，问道：“你看，我应该怎么办？”子贡回答：“您且养兵休卒以静观其变。”晋君应许。子贡便回到鲁国，静等其变。

吴国与齐国战於艾陵，大破齐军之后，果以战胜之师攻晋。双方战於黄池，吴军大败。

越王勾践听说吴军战败，便率军袭吴，与吴军战於五湖。吴王夫差兵败被杀，勾践东向中原称霸。

司马迁在总结这段历史时说：“子贡一出，存鲁，乱齐，破吴，强晋而霸越。子贡一使，使势相破，十年之中，五国各有变。”子贡以一个普通人，为了鲁国的生存而游说各国，获得如此成功，使用的主要招法就是厚黑之道。为了鲁国的安全，不惜牺牲吴国，搞乱齐国，此乃大厚黑之举也！

打人不打脸

有位文化界人士，每年都会应邀参加某专业团体的杂志年终评鉴工作。这工作虽然报酬不多，却是一项难得的荣誉，很多人想参加而找不到门路，也有人只参加一两次，即被杜於门外。有人问这位文化界人士，为何他年年有此殊荣？他在届龄退休，不再参加此项工作之后，才公开其中秘诀。

他说，他的专业眼光并不是关键，他的职位也不是重点，他之所以年年被邀请，是因为他很会给人留面子。他在公开的评审会议上总是把握一个原则：多称赞、鼓励而少批评。会议结束之后，他才找来杂志的编辑人员，私底下告诉他们编辑上存在的缺点。因此，虽然杂志有先后名次，但每个人都保住了面子。也就因为他顾虑到别人的面子，因此承办该项业务的人和各杂志的编辑都很尊敬他、喜欢他，当然也就每年找他当评审了。

中国人很奇妙，可以吃闷亏，也可以吃明亏，就是不能吃没有面子的亏。很多待人处事的高手不轻易在公开场合说一句批评别人的话，宁可高帽子一顶顶地送。如此一来，保住人家的面子，人家自然也会投桃报李，给他面子。

事实上，给人面子并不难，也无关乎道德。大家都是在社会上混的人，给人面子基本上就是一种互助；尤其是一些无关紧要的事，更要学会给人面子。至於重大的事，就可以考虑不给了。你不给，对方也不敢对你有意见。他若强要面子，就有可能在最后失去面子！

别跟上司抢镜头

一般来说，握有一定权力的人都心怀非常强烈的自尊和成就感。

行使权力，发布命令，使事情朝着自己所预想的目标发展，就会给他带来这种感觉。对上司来说，侵犯其尊严，等於是对他的污辱和蔑视，绝不能容忍，更不能谅解，是“大逆不道”的犯上之举。这是身为下属的人在与上司打交道时，要切切铭记在心的处世箴言。

许多时候，下属的冲撞会使上司下不了台，面子难堪。如果上司的命令确有所不足，采用对抗的方式去顶撞他，无疑会使他感到尊严受损。特别是在一些公开场合，或许他会考虑下属的建议，但决不会允许下属对他的权威提出挑战。

好东西，没有人不喜欢。越是好吃的东西，越是舍不得给人，这是

人之常情。然而，你若是怀着远大的抱负，就不可斤斤计较成绩的取得，你究竟占有多少份，而应大大方方地把功劳让给你身边的人，特别是让给你的上司。这样做，你感到喜悦，上司脸上也光彩，以后，上司少不了再给你更多建功立业的机会。否则，如果只会打眼前的算盘，急功近利，得罪了身边的人，将来一定吃亏。

对上司让功一事，绝不可到处宣传。如果你不能做到这一点，倒不如不让功的好。自我宣传总有些邀功请赏，不尊重上司的味道。这等事，只能由被让者宣传。虽然这样做有点埋没了你的才华，但你的同事和上司总会设法还给你这笔人情债，给你一份奖励。总之，为善就要坚持到底，不要让人觉得你的让功是虚伪之举。

在处理上下级关系时，“别跟上司抢镜头”。也就是说，得罪人的事你揽下，出头露脸的好事归上司。这样做，肯定好处多多，受益无穷。

如果你与上司交往，总是咄咄逼人，不给上司留面子，必会引起上司的反感。更有甚者，把本该属於上司的光辉硬往自己脸上贴，完全忘了自己的身分，老做一些“越位”的事，抢上司的“镜头”，恐怕离被上司“炒鱿鱼”的日子也就不远了。

常言道：“退一步海阔天空，进一步逼虎伤人。”这话讲得很有道理。与上司打交道，就必须以退为进，给上司留足面子。

那么，如何才能巧妙地给上司留下面子，把镜头让给上司呢？主要应当注意以下几点：

（1）在日常工作，应该时时处处表现出对上司应有的尊重。当他向你交待任务或发出指示时，你要仔细聆听，不要显得无精打采，漫不经心，一副无所谓的样子。这必然会大大伤害上司的尊严和面子，使他觉得你对他缺乏应有的尊重。

（2）无论上司是对是错，你都要先听他说，然后再婉转地表达自己的见解。上司正确，下属表现出应有的尊重，这点比较容易做到。但是，假如觉得上司错了，许多下属心里就可能憋不住劲儿，想和上司理论一番，甚至直接指出他的过失。这样，上司虽然心里可能认为你是对的，面子上却肯定会挂不住，一定把你视为一个可恶的下属，从而百般阻止你晋升的机会。

（3）千方百计把上司交办的事办得圆满。特别是私事，更要办得完美。细心的人都可能会发现这样一个事实：在单位中，同样是服从上司、尊重上司的人，在上司心目中的位置却大不相同。这是为什么？这关乎能否掌握做下属的艺术。有的人肯动脑子，会表现，主动出击，经

常能让上司满意地感到他的命令已被圆满地执行，并且收获很大。相反，有的人却把上司的安排当成例行公事，草草应付，甚至“斩而不奏”，结果往往事倍功半。

（4）将自己的功劳归於上司，把本该照向自己的镜头悄悄转到上司身上。擅长处理上下级关系的人都会淡化自己的功劳，不显山不露水，必要时，将一切功劳、成绩、好名声都归於上司，而将过错、骂名留给自己。用当今一句流行的话就是：“干得好是由於上级领导的英明、伟大，干得不好是由於我们没有深刻理解上级的意图，执行上级的决策时出了偏差，水平不高。”试问，对这样的下属，哪个上司能不喜欢、宠信呢？

鲁迅曾说，中国人常是死要面子活受罪。实际上，不仅中国人如此，世人无不如此。处於高位的人，在下属面前更是这样。因此，即使上司做错了，你也须基於尊重，不去攻击和责难他。

如果你在与上司打交道的过程中，总是这样厚脸相迎，处处“退却”。那么他心里必会对你感怀在心，一旦有晋升的机会，自然就会优先想到你。

虚心讨教，满足上司的虚荣心

爱好相同的两个人相处时，谈得最多的自然是他们的爱好。

这样，两个人即使萍水相逢，也可能一见如故。他们可能互相交流经验，也可能为某一技术问题而争得面红耳赤。但是，当你想恭维讨好某个人时，最好把自己表现得“外行”些或水平低些。尤其是与上司相处时，更应如此。

《官场学》一书中有这样一段话：“观察他同上司共同处理事情时是否同忧同乐，来决定他是否是个心地纯正的人。”如何在“玩”中将与上司的关系搞得亲密些，其中大有学问。

任何上司都有获得威信、满足虚荣心的需要，不希望部属超过并取代自己。因此，在人事调动时，如果某个特别优秀，颇有实力的人被指派到自己手下，上司总会忧心忡忡，因为他担心某一天对方会抢了自己的权位。相反，若是派一位平庸无奇的人到自己手下，他就可能觉得高枕无忧了。

聪明的部属在与上司相处时，大多会想方设法掩饰自己的实力，以表面的愚笨反衬上司的高明，力图以此获得上司的青睐与赏识。上司阐述了某种观点，他会装出恍然大悟的样子，并且带头叫好；对某项工作有了可行的办法，他不会直接阐发，而是在私下里暗示上司。

明里，却抛出与此相左，甚至很“愚蠢”的意见，再由上司将他供献的好主意说出来。久而久之，尽管在同事中，他可能形象不佳，甚至有点“弱智”，上司对他却备加欣赏，情有独锺。

许多上司尽管总是口不离“人尽其才”之言，很多情况下，他们却往往提拔那些忠诚可靠但表现并不怎么出众的下属，因为他们认为这更有利於他们的事业。

“南辕北辙”一词，意思是说，目的地在南方，驾车的方向却对准北方，结果跑得越快，离目标越远。同样道理，上司若使用了不忠诚的下属，这下属总是同他对着干或“身在曹营心在汉”，那么，这下属的能力发挥得越充分，对上司的利益损害越大。试问，谁愿意干这样的傻事？

把面子留给对手

人与人之间难免会产生一些隔阂或误会。这时，最好的处理方式就是脸皮厚一点，把面子留给对手。

俗话说：“打人莫打脸，揭人莫揭短。”对中国人而言，“面子”是一件很重要的事。为了“面子”，小则翻脸，大则会闹出人命。如果你不顾别人的面子，总有一天会吃苦头。精通《厚黑学》之人，从不在公开场合说别人、尤其是上司的坏话，宁可高帽一顶顶地送。

一部很畅销的武侠小说中有这样一个情节（出自《史记．游侠列传》郭解的故事）：一位人品、武功俱佳的大侠，由於从不凭武功压人，而且在与其他门派的人打交道时，即使对方和自己根本不在一个档次上，也特别注意给对方留面子，因而在武林中名望很高。

有一次，杭州某人因与他人结怨而心烦，多次央求地方上有名望的人士出来调停，对方就是不给面子。后来他辗转找到这位大侠，请他出来化解这段恩怨。

大侠接受了这个请求，亲自上门拜访委托人的对手，婉转排解，总算使这人同意和解。

照常理，大侠不负人托，完成这桩化解恩怨的任务，对方给足了面子，可以走人了。可他还有更高人一着的棋。

待一切谈定，他对那人说：“为这件事，听说过去许多有名望的人曾出面调解，却因不能得到双方的共同认可而未能达成协定。这次我很幸运，你很给我面子，让我了结了这件事。但在感谢你的同时，我很为自己担心。因为我毕竟是外乡人，在本地人出面不能解决问题的情况下，我促成了你们双方的和解，未免使本地那些有名望的人感到丢了面

子。”大侠进一步说：“这件事，请再帮我一次。表面上，要做到让外人以为我出面也解决不了问题。等我明天离开此地，本地几位绅士、侠客还会上门，你把面子卖给他们，算是他们完成了调停。拜托了！”说完，他躬身一礼，转身离去。

虽然我们在待人处事中，可能无法达到前述那位大侠的水平，却可以通过以下几个方面，给人留下面子：其一，岔开话题，转移注意。如果双方的争执关乎非原则性的问题，不妨岔开话题，转移双方谈话的焦点。

南齐高帝萧道成有一次与当时的着名书法家王僧虔比试书法，君臣二人都认真地写了一副楷书。写毕，齐高帝傲然问道：“你说说，谁第一，谁第二？”王僧虔不愿贬低自己，可又不敢得罪皇帝，於是答道：“为臣之书法，人臣中第一；陆下之书法，皇帝中第一。”萧道成听后，只好一笑了之。

王僧虔这种分而论之的回答相当巧妙，表面上顾及了皇帝的尊严，实际上是回避了不愿贬低自己，又不敢得罪皇帝的难题，而且巧妙地给皇帝留了面子。

其二，巧用“仲介”，消除隔阂。假如你与一个朋友之间产生了隔阂，但又不想与之断交，这时就不妨请个第三者从中说和。此时，第三者的任务就是将双方的歉意及欲保持交往的愿望准确而真实地进行传递。

小孩子中常常出现这样的对话：

“小红，珍珍愿意和你好了，你呢？”“我也愿意。”“珍珍，小红愿意和你好，大家拉拉手吧！”在成年人的世界，方法要复杂得多，具体技巧有三：

（1）说明真情，引导自省。双方为某件小事争论不休，各执一词，互不相让，纠缠不休时，“和事佬”无论对哪一方过分表态，都犹如火上浇油，甚至会引火烧身，不利於争端的平息。因此，“和事佬”此时只能客观地将事情的真相说清楚，不加任何评论，让双方消除误会，反省自己的缺点，或引导他们各自多作自我批评，使矛盾得到缓解，达到平息争执，增进友谊的目的。

（2）归纳精华，公正评价。假如争论的问题分歧极大，双方又都有偏颇，即使观点越来越接近，由於自尊心，双方又都不肯服输，那么“和事佬”就应考虑双方的面子，将双方见解的精华及错误都归纳出来，做出公正的评论，阐述较为全面，双方都能接受的意见。这样，就把争论引

导到理论的探讨、观点的统一上了。但千万不能“各打五十大板”。因为，所谓“各打五十大板”，即是不分青红皂白、是非曲直，胡批一气。这很可能激化双方的矛盾，不可取。

（3）调虎离山，暂息战火。有的争论，发展下去就成了争吵，甚至大动干戈，剑拔弩张。此时，“和事佬”应当机立断，藉口有什么急事（如有人找，或有急电），把其中一人支开，让双方暂时脱离接触。等彼此消了火气，头脑冷静下来之后，争端自然也就趋於平静了。

不可揭人疮疤

一般说来，生来就喜欢揭人疮疤的人毕竟是少数。但在情绪不好或暴怒的时候，可就难说了。尤其是握有相当权力的上司，因人事资料不知看了多少遍，对下属的过去知道得一清二楚，怒从心头起时，就难免出言不逊，说些诸如“你不要以为过去的事就没人知道了”之类的话。

下属犯错，引用过去的事例是不适当的。只有当过去的例子可以作为追究某一件事发生的原因时，才可以把它拿出来。如果过去的事牵扯到个人的感情问题，那么，受责的人就会产生这样嘀咕：“都已经过去的事了，到现在还抓住不放，真是太过分了。在这种上司手下工作，恐怕这辈子也不会有出头之日了。”揭人疮疤，除了让人勾起不愉快的回忆之外，於事无补。这不仅会叫被揭疮疤的人寒心，旁人肯定也会心里不舒服。因为疮疤人人有，只是大小不同罢了。

见到同事脓血淋漓，只要生性不是幸灾乐祸的人，都难免会生出“兔死狐悲，物伤其类”的感觉。

当然，你可以说：“不是我喜欢揭人疮疤，而是他的态度实在太恶劣，一点悔过的意思都没有，我这才忍不住翻起旧账！”但是，如果有必要指责下属的态度时，只要针对他恶劣的态度加以警戒即可。

待人勿知心

“相交满天下，知心有几人？”这是人们对“朋友易交，知己难寻的慨叹。就这句话而言，交朋友以“知心”为最高境界。但是，从《厚黑学》的角度来看，这是根本做不到的。

《厚黑学》指出：每个人都有不欲为人窥见的隐私。在这隐秘的堡垒中，他是主人，有至高无上的权威。一旦这个堡垒被攻破，再也没有隐秘，他便会感到慌乱。为了重建这个堡垒，他会施以报复，消灭那个探其隐秘的力量，以维护他的堡垒往后不再受到侵犯。

所以，在待人处事中，“知心”几乎不可能。不但你知不了别人的心，你也不愿别人知你太多。假若强要知心，便会引起人家的反弹，启动人家的防卫系统。这对人与人之间的交往自然会产生负面的影响。因此，万一你具有某种灵慧，很容易知别人之心，千万别自以为聪明，向对方表现你的知心术。

三国时代的杨修就因为太聪明了，很会揣摩曹操的心思，终被曹操所杀。原因就在於杨修不时把他的聪明表现出来，让曹操失去了安全感！

试问，一个人如果心里面想些什么都让你知道得一清二楚，你想他会不会学曹操？

距离产生美，不要与人太亲热

只要稍加留意，便不难发现许多以下所述之现象：某两个人原本亲密无间，不分彼此。没过多久却翻脸为敌，互不来往。何以至此？

缘於太过亲热也！

西方有一种“刺蝟理论”，其言曰：刺蝟浑身长满针状的刺，天一冷，就会彼此靠拢。但仔细观察，发现牠们之间始终保持着一定的距离。原来，距离太近，牠们身上的刺就会刺伤对方；距离太远，又会感到寒冷。只有若即若离，距离适当，才能既保持理想的温度，又不伤害对方。

一般来说，人与人密切相处当然不是坏事，否则怎么会有“亲密的战友”、“亲密的夥伴”、“如胶似漆的伴侣”等誉词呢？但任何事都不能过分，过分就会走向极端。俗话说：“过俭则吝，过让则卑。”就是这个道理。

现实生活中，“过亲则疏”的现象颇为普遍。因此，朋友之间不可过密，上下级之间不可过亲，以免造成彼此的伤害。

人际交往过密不好，那么，是否意味着越远越好呢？当然不是。

不过，有这样一种人，他们自命清高，目中无人，这个也瞧不起，那个也看不上，自以为已看破了红尘，与任何人都不来往。另有一种人，消极地认为世间险恶，交际虚伪，企图寻求世外桃源以隔绝人世尘缘，不愿与外界接触。

我国有句老话：“久别胜新婚。”讲的是夫妻之间不必成天耳鬓厮磨，适度的分别，更能增添夫妻生活的情趣。推而广之，在人与人的日常交往中，交际双方表现得过分亲密或纠缠不清，有时也会让人感到别扭。在这种情况下，善於给自己留后路的人，往往采取回避的办法，以获得独到的功效。

一、当你和上司过分热乎时，试以“回避”测度你在他心中的地位。在一个单位中，上下级之间除了工作关系，还有私底下的感情。

随着工作的改变、地位的升降，人的思想也在不断变化。“试探”自己在上司心中的地位，当然不必动不动就闹调离，暂时“回避”，也有一定的效果。如果上司对你依然器重，就会马上表现出来。

二、当你和别人争执不下时，试以“回避”免去不必要的情感伤害。有些人生性好强，面对这样的人，大可不必和他针锋相对，适度“回避”，或能使他清醒。

三、当你被别人误会时，以“回避”显示你的宽容。生活和工作中，被人误会的事常会发生。心胸狭窄者往往把别人的无意看成故意，甚至把好心也视为恶意。被误会的人大可不必当面斥责人家“狗咬吕洞宾，不识好人心”，也不必“破罐子破摔”，立马同人家“断交”。

不妨先把理挑明，然后暂时“回避”，过后看看对方的反应。如果他有认错的迹象，再同他“恢复关系”。经过这样的小波折，双方的友谊一定比从前更加牢固。

“刺蜎理论”中相处适度的原则道出了待人处事的真谛。要达到上述境界，必须做到以下四个原则：一、“不卑不亢”做人；二、“不歪不斜”立身；三、“不偏不倚”办事；四、“不亲不疏”交友。

别卖弄自己的雕虫小技

英国19世纪政治家查士德斐尔爵士曾经如此教导他的儿子：“要比别人聪明，但不要告诉人家，你比他更聪明。”苏格拉底如是说：“我只知

道一件事，那就是我一无所知。”你即使真有两下子，也不要太出风头，最好藏而不露，大智若愚。

也就是说，不要卖弄自己的雕虫小技。

《庄子，杂篇》中有一则寓言：吴王乘船渡过长江，登上一座猴山。猴群看见国王率领大队人马上山来了，都惊叫着逃进丛林，躲在树丛茂密的地方。有一只猴子却从容自得，抓耳挠腮，在吴王面前窜上跳下，故意卖弄技巧。

吴王很讨厌这只猴子的轻浮，便张弓搭箭，向牠射去。这只猴子存心显露本事，见吴王的箭射来，敏捷地跃起身，一把抓住飞箭。吴王转过身，示意随从一齐放箭。箭如雨下，不可躲闪，那猴子终於被乱箭射死。

世上有一种人，掌握了一点本事，生怕别人不知道，无论在什么人面前都想“露两手”。这种人爱出风头，对一切都满不在乎，头脑膨胀，忘乎所以。在待人处事中，这种人十个有十个会遭到失败。

那么，应该如何做，才算是不卖弄自己的聪明呢？

第一，要在生活中的枝节问题上学会“随众”，跟着众人的步履前进。

美国的艾伦．芬特在《小照相机》一书中介绍了这样一则心理测验：一个人走进一家医院的候诊室。他向四周一看，感到非常惊讶：每个人都只穿着内衣、内裤，坐在那儿喝咖啡、阅读报刊杂志，或是聊天……这个人起初非常惊奇，后来判断这群人一定知道一些他所不知道的内情。於是，20秒钟之后，这个人也脱下外衣，仅着内衣裤，坐着等候医生。

这种随众的做法，至少有两大目的：（一）社会上的群居生活，需要大家互相合作。（二）在某些情况下，当你茫然不知所措时，难免仿效他人的行为与见解。

第二，不要让人家感觉到你比他们更聪明。某人有过错，无论你采取什么方式，指出他的错误：一个蔑视的眼神儿、一种不满的腔调、一个不耐烦的手势，都可能带来难堪的后果。

罗宾森教授在《下决心的过程》一书中说了一段富有启发性的话：“人，有时会很自然地改变自己的想法。但是，如果有人说他错了，他就会恼火，更加固执己见。人，有时也会毫无根据地形成自己的想法。如果有人不同意他的想法，反而会使他全心全意地维护自己的想

法。不是那些想法本身多么珍贵，而是他的自尊心受到了威胁……”美国开国先贤富兰克林还是个毛头小子时，有一天，一位老朋友把他叫到一边，尖刻地训斥他：“富兰克林，你简直不可救药！你到处指出别人的错误，自以为比所有人都高明，谁受得了你？你的朋友都很讨厌你。他们对我说，你不在场，他们会自在得多。你知道得太多了，没有人想再告诉你什么事。你不可能再吸收新的知识。其实，你的旧知识又有多少呢？十分有限！”这是富兰克林经受的一次最惨痛的教训，他由此发现自己正面临着待人处事失败的命运。他决心改掉傲慢和武断的个性。

在《自传》中，他说：“我立下一条规矩：决不正面反对别人的意见，也不让自己武断行事。我甚至不准自己用过分肯定的文字或语言表达意见。我决不用“当然”、“无疑”这类词，而是用“我想”、“我假设”或“我想像”。当有人向我陈述一件我所不以为然的事，我决不立即驳斥他，或立即指出他的错误；我会在回答的时候，表示在某些条件和情况下，他的意见没有错，但眼下看来，好像稍有不同。我很快就见到收获。凡是我参与的谈话，气氛变得融洽多了。我以谦虚的态度表达自己的意见，不但容易被人接受，冲突也大大减少了。最初这么做时，我感到有些困难，但久而久之，就养成了习惯。50年来，可以说，大致上没有人再听到我讲过太武断的话。这种习性，使我所提交的新法案能够得到同胞的重视。尽管我不善辞令，更谈不上雄辩，遣词用字也很迟钝，有时还会说错，但一般而言，我的意见还是得到广泛的支持。”第三，贵办法而不贵主张。换句话说，就是多一点具体措施，少一些高谈阔论。年轻人对於所碰到的事，总是喜欢大放厥辞。对於某种事物，经观察、分析而有所得，进而形成一种主张，当然是一件可喜的事。但是，如果一有所得，不看对象，不分场所，立即发表出来，往往得不到什么好处。

少一点高谈阔论，多一点切实可行的办法。譬如，上司、同事或朋友希望你帮他办某件事，你可以拿出一套又一套办法、方案。总之，你千方百计把问题解决了，比发表“高见”，不是有意思得多吗？不说空话，而又干得成实事，你将给人一种沈稳的成熟者的印象。

在待人处事中，不要把别人看成一无所知。世人都各有主张，多数人都会很谨慎地过滤别人尤其是下属的意见。如果你把别人都看成是庸才，只有自己其有真知灼见，在一个团体内，你的主张被采纳的百分比恐怕必然很低。

面具可以遮脸，更可以掩心

有本书上这样说：“如果对方无法接受毫无掩饰的我，未尝不是好

事。”其实，这哪是什么好事，简直是极其危险的事。

李宗吾在《厚黑丛话》中说：“我把厚黑学讲完了，特别告诉读者一个秘诀：大凡行使厚黑之时，表面上一定要糊一层仁义道德，不能把它赤裸裸的表现出来。王莽之失败，就由於后来把它显露出来的缘故。如果终身不露，恐怕至今孔庙中，还会写一个“先儒王莽之位”，大吃冷猪肉。韩非《说难篇》有曰：“阴称其言而显弃其身。”这个法子，诸君不可不知。假如有人问你：“认得李宗吾否？”你须放出最庄严的面孔说道：“这个人坏极了，他是讲厚黑学的，我认他不得。”口虽如此说，而心中则恭恭敬敬地供一个“大成至圣先师李宗吾之位”。果能这样做，包管你生前的事业惊天动地，死后还要在孔庙中吃冷猪肉。所以我每听见有人骂我：“李宗吾坏极了！”就非常高兴地说道：“吾道大行矣！”还有一层，我说：“厚黑上面要糊一层仁义道德。”这是指遇着道学先生而言。假如遇着讲性学的朋友，你也同他讲仁义道德，岂非自讨没趣？这个时候，则应当糊上“恋爱神圣”四字。总之，“厚黑”二字是万变不离其宗。至於表面上到底该糊什么，则须因时因地，神而明之。”现代人的一大特色就是虚伪与口是心非，尽管对《厚黑学》爱之入骨，表面上也必然在口头上对之咬牙切齿。为此，在待人处事中，行厚黑的人一定要记得戴上面具。此面具的功用，好比机械运转所需要的润滑油，可以使机器运转得更加顺畅。至於什么场合应该戴什么面具，就像戏台上唱什么角色该穿什么戏服一样。不能一成不变。就上班族而言，以下三条金科玉律，相信可帮你处理好复杂的人际关系：

（1）在单位中不可随便与人交心。

现实中，任何单位都不是真空般一尘不染，正人君子有之，奸佞小人亦有之；既有坦途，也有暗礁。在复杂的环境下，不注意说话的内容、分寸、方式和对象，很容易招惹是非，授人以柄，祸从口出。

俗话说：“人不为己，天诛地灭。”人只有先求安身立命，适应环境，然后才能设法改造环境。因此，说话小心些，为人谨慎些，避开生活中的误区，使自己置身於进可攻、退可守的有利位置，牢牢地把握人生的主动权。

一个毫无城府，喋喋不休的人，必显得浅薄、俗气，缺乏涵养而不受欢迎。西方有句谚语说得好：“上帝之所以给人一张嘴巴、两只耳朵，就是要人多听少说。”做一个社会人，社交活动不免与自己所在的单位相关。下班之后，与同事一起喝杯酒，聊聊天，不但有助於日常工作，还可能听到与单位有关的消息。因此，单位举办的各种聚会，自然要积极参加。

就是与同事及上司打上一两场“社交麻将”，也很有必要。但有一点要时刻切记：不可随便与任何人交心。

同事之间，只有在大家都放弃了相互竞争，或明知竞争也无用的情况下，才会有友谊存在。有利益上的竞争与冲突，同事间就不可能形成真正的友谊。轻易地交出真心，甚至动了真感情，只会自寻烦恼。

比如说，甲与乙同年毕业，同时进单位工作，是无话不谈的好朋友。现在有个升职的机会。如果甲升了级，乙没升，乙会怎么想？乙如果继续与甲友好，免不了会被讥为趋炎附势。而成为上司的甲，即使想主动对乙友好，也不可能像往日那样自然。

（2）随时注意保护自己。

蓝领与白领，不同的地方之一，是蓝领向上的流动性不大，升迁机会不多。因此，蓝领工人打的是正规战术，集体讨价还价，争取共同的利益。

白领阶层则大多有个别拼搏的机会，获得升迁是单打独斗，甚至踩着别人的肩膀往上爬的结果。因此，白领之间通常没有蓝领阶层那种同志之情，往往互相猜忌，尔虞我诈。

许多力争上游的白领，只一心要将对手打倒，却往往不善於保护自己。这很不足取。

《厚黑学》指出：要友好竞争，更要在众人的竞争中保存自己。

在势孤力弱的情况下，就要夹紧尾巴，千万不要露出自己全力拚搏，一心往上爬的野心，以免成为众矢之的。

俗语说：“不招人忌是庸才。”但在一个小圈子中，招人忌者是蠢才。精通待人处事之道者，在积极争取往上前进的同时，总能很自然地摆出一副“只问耕耘，不问收获”的超然态度。

（3）别替人背黑锅。

在任何一个单位，做事好坏对错，很多时候是由上司主观决定的。如果上司意志强，自以为是，下属便会唯唯诺诺。但有些上司只是向他的上司交功课而已，工作敷衍了事，得过且过。在这样的环境之下，最重要的是不要出事，一切如常，免得勾起上司的雷霆之怒。

如果你出了差错，上司为了向他的上司交代，就可能抓住你做替罪羊。虽说有时候替上司背黑锅，能够换来更大的回报，但大多数情况下，替人背黑锅是非常划不来的蠢事。

第三篇 绷道篇：装腔作势，软硬兼施

绷，即俗语所谓绷劲，是恭字的反面字，指对下属及老百姓而言。分两种：一是仪表上，赫赫然大人物，凛不可犯；二是言谈上，俨然腹有经纶……大才。上述对下属及老百姓用绷，是指普通而言。然亦不可拘定，须认清饭甑子所在地，看操我去留之权者在乎某处。对非饭甑子所在地而言，不必一定是下属和老百姓。有时甑子之权不在上司，则对上司亦不妨用绷。吾道原是活泼泼地，运用之妙，存乎一心。

看人下菜碟

藏头勿露尾

借光照自己

说好人鬼话

喜怒口袋藏

不做烂好人

看人下菜碟

美国耶鲁大学文学院教授威廉．费尔普在《论人性》一文中说：“八岁时，有一次到姨妈家度周末。晚上，有个中年人来访，他跟我姨妈寒暄了一阵之后，便把注意力集中到我身上来。那时我对帆船十分着迷，这位中年人就劲头十足地跟我讨论起帆船来。我兴奋极了，到他走的时候，心里还恋恋不舍，盼望他明天再来。我对姨妈说：“这个人真好，他对帆船那么感兴趣！”姨妈却淡淡地说：“他是一个律师，才不会对帆船感兴趣呢！”我非常诧异：“那他怎么和我谈得那么起劲？”姨妈的回答，我永远也忘不了。她说：“因为你对帆船有兴趣，他就谈一些使你高兴的事。他这样做，是为了使自己受欢迎。””这叫投人所好，看人下菜碟。谁不希望别人对自己最喜欢的事物感兴趣呢？

有人说：有一千个人，就有一千种性格。据此，在待人处事中，必须学会对人的性格做具体分析，看人下菜碟。对性格活泼者，可以随意调侃，开开玩笑；对秉性拘谨而抑郁者，宜於推心置腹地促膝谈心；对性情耿直者，可直言不讳，偶有失言，也无碍大事；而对敏感多疑者，应掌握措辞的分寸，出言之前要三思，力求辞能达意。

腰里别冲牌，谁来跟谁玩

俗话说：“软的怕硬的，硬的怕不要命的。”吃柿子，专捡软的捏。生活中一些蛮横霸道的恶人之所以能够得意於一时，就是因为社会上老实人太多。他们作威作福、发火撒气，往往找那些软弱善良者。

因为他们清楚，这样做，不会招致什么值得忧虑的后果。在我们周遭的环境中，到处都有这样的受气者，他们看起来软弱可欺，最终也必然为人所欺。一个人表面上的软弱，事实上就会助长和纵容别人侵犯他的欲望。

人应该有点锋芒。虽说在待人处事中没必要像刺蝟那样全副武装，浑身带刺，至少也要像那些凶猛的动物一样，让人觉得你不好惹。

特别是对於那些没事找事的恶人，你只能是：“腰里别冲牌，谁来跟谁玩。”树立一个不好惹的形象，是确保自己不受欺侮的一条很重要的处事技巧。这一形象在时刻提醒众人，招惹你，必然会付出很大的代价。

当然，你不必现还现报，只要抓住一两件事大做文章，让冒犯者品尝到你的厉害，就能收到一种“杀鸡给猴看”的效果。比如冷战时期美苏的核威胁，因为谁都知道它的威力，所以谁也不敢实施第一击。数量多

少还在其次，只要你拥有了原子弹，别人就不敢小瞧。

那么，哪些形象最不易受欺侮呢？

其一，泼辣的形象。

所谓泼辣，便是敢说别人不好意思说出口的话，敢表现别人不好意思表现的举动。谁敢让他受气，就当面让谁下不了台。他敢哭敢闹、敢拼敢骂，口才好，又敢揭人家的老底儿。所以，很少有人敢惹这种人，以免自讨没趣。

其二，爱玩命的形象。

其实，人类的一切弱点都可归结为一个“怕”字，而怕死便是人最本能的一种阴影。那些爱玩命的人，往住喜欢用武力解决问题，以玉石俱焚的态度实现自己的意志。这种游戏自然是常人不敢玩，也玩不起的。

其三，有仇必报的形象。

人人都知道，仇恨非常可怕。最可怕的地方莫过於它的爆发没有时间的限制，令人防不胜防。当然，我们这里并非提倡一个人动不动就去搞报复；而是说，在大是大非的原则问题上，应该做到还以颜色。

其四，实力派形象。

要塑造实力派形象，平时就要注意展示自己雄厚的力量，比如令人羡慕的专业本领、广泛的人际关系、神秘莫测的后台等等。这些都会在周围的人群中造成一种印象：你是一个能量巨大的人。不发威则已，一旦发威，必无人能挡。

让上司成为你升迁的垫脚石

“谁是一般员工的劲敌？”换句话说，你想要发展，谁是你最需要扳倒的人？

对这个问题，大部分人可能都会立刻回答：“是同期进入公司的人。”其实，这是一个非常大的误解。对员工而言，最大最强又最需要戒备的劲敌，就是他的顶头上司。

假设你现在是公司的一般员工，你的顶头上司是现任科长。你当上科长，他又升为处长；你当上处长，他又升为总经理。假如你以后成功地当上总经理，他成了董事，你们之间应该可以保持友好、融洽。

但是，实际上，不可能事事如此顺合人意。

一般职员想要出人头地，就如同参加障碍赛。想以一般职员的身分拔得头彩，就必须首先跨越顶头上司这个障碍。自然，你的顶头上司对

此一清二楚。

在升迁仪式上的致谢词中，有人会说：“我之所以有今天，都是上司的提携所赐……”其实，这大多是冠冕堂皇的社交辞令，很少出自真心。

从人的本性看，上司不太可能提拔有可能成为他的竞争对手的部属。相反，他会处心积虑地掩盖部下绽放的光彩，使其不见天日。这种情况固然是身为下属者所不愿看到，却是生活中客观存在的现实。

美国某航空公司的员工组成的工会势力非常强大，一有情况发生，就立刻进行罢工，与公司对抗。公司的决策层总想避免发生罢工，但就是无法做到。后来，他们想出一个“妙法”：把机长全部调换，由管理阶层（亦即非工会的人）担当。如此一来，即使工会罢工，飞机依旧可以照开无误。大家一致认为这是个好主意，决定采取。此即所谓“机长管理职制度”。

但是，自从这个制度实行之后，这家航空公司却接连发生好几起人命关天的重大事故。有人指出，“机长管理职制度”就是造成事故的最大原因。

理由是：飞机操纵室里有机长和副机长，在“机长管理职制度”之前，两者的关系是同属一个工作岗位的夥伴，最多也是前辈与后辈的关系罢了。但是，机长改由管理阶层担任后，他们的工作中还附加了对部下勤务的评定，两者之间的关系就成了上司与部属，也就是打分数与被打分数者之间的关系。

在这种上下级关系中，副机长想要升为机长，就必须依赖机长给予优异的评定。而从机长的立场看，如果给下属分数打得太高，副机长就会升格为机长，自己的机长宝座岂不是面临江山易主的危险？於是，为保住自己的职位，机长就可能专找副机长的茬儿，尽量压制副机长的成绩。如此一来，机长在副机长眼里，就变成阻碍自己升迁的最大敌人。

原本应该彼此通力合作才能完成安全飞行的机长与副机长，却在狭小的操纵室里，彼此疑神疑鬼，勾心斗角，怎能期望飞机平安地飞行呢？

如果你的顶头上司是你升迁的最大障碍，你如何与他相处？

其一，你在单位的根基若还不深，资历太浅，即使顶头上司易人，空下来的位置也轮不上你，那最好还是让现在的上司暂时替你把位置先占着。在这种情况下，你要做的就是全力帮助上司干好工作。因为，不管你有没有更上一级的上司做靠山，顶头上司总是要时常相对，他掌握着你的命运，你不能不认真对待。

其二，假若顶头上司离开，能够接替之人非你莫属，那就想尽一切办法除掉他，让他越快滚蛋越好。至於如何将对方除掉，让他成为你升迁路上的垫脚石，以下几手杀招不妨一试：

（1）如果对方属於“拼命三郎”型，就给他来个火上浇油。既然他已决心拚命，身为部下的你又何必阻挡！不如顺势推他一把，叫他快些拚掉老命。

当他请了病假或事假，不要忘了打电话到他家说：“哎呀，科长不在，我们全都慌了手脚！”最好是能逼他重新披挂上阵，带病坚持工作，大耗元气，或是在他心中留些疙瘩，让他不能安心休假和养病。

一旦他病重住院，记得每周去看他一次。所有的主管都视自己的部门为地盘，久未坐镇，就会担心大权旁落，甚至害怕自己的位置被别人顶替了。针对这种心理，你可以这样说：“科长放心休养，科里有我们在，一切没问题。”下一次则这样说：“总经理最近常跟某科科长去打高尔夫球。”后面再加一把火：“有好几个客户来公司找你，听说你病了，他们都很遗憾。”如此这般，这上司即离死期不远矣！

（2）如果对方属於“自我膨胀”型，那就捧杀他，让他尽快爆炸，毁灭。

在日常工作中，你不妨时常叹口气说：“像某某科长那么有实力的人，待在这家公司真是太委屈他了，不但浪费了人才，也是国家和社会的损失。唉！可惜呀可惜！”这些表演不必当着上司的面做，只要一个月做几次，早晚上司都会从侧面听到。

总有一天，上司会认真地思考：“果真如此吗？”由於“自己是不是天才”是个很令他愉快的话题，一开了头，他可能就会欲罢不能，想久了更是觉得理所当然。

其实，所谓“实力”，只是“应付公司要求的能力”，各行各业需要各类不同的人才。一旦他萌发了“我在其他公司可能更有发展”的信心，便会做出许多冒险的动作来。

（3）如果对方属於“忧郁内向”型，那就设法给他施压，让他在压力下不堪重负。

对上班族而言，看似最有用，其实最没用的就是那些以畅销为目的的管理类书籍了。这些大作常常标榜简明易懂，事实上却为了简明，不惜以风趣、新奇、诉诸权威代替复杂的分析。刚刚出版时，在广告中自吹自擂，彷佛它们要一语道破时代的盲点。不料同类书籍一本接一本地出现，彷佛武侠小说中的武林第一高手逐次被更高的高手取代，叫人不

知道看哪一本才好。

但是，花钱买这些书的上班族大有人在。原因何在？在於害怕自己跟不上潮流，不知道别人在想些什么。基於以上的心理，你一定要常常推荐“好书”给上司，跟他说：“这本书的观念不错。”或是：“这本书很有启发性。”当你的上司脑袋里塞满了空洞的文字，又担心部下读书时间比他多，掌握的新知识比他丰富，他的压力可想而知。时间久了，他怎么可能受得了！

（4）如果对方属於“粗犷豪放”型，那就用婆婆妈妈的琐碎事让他心烦意乱。

上司之所以成为上司，主要在於他常要站在高位下判断，因此，你有必要大量提供各种问题让他烦心，再琐碎的小事都采取恭候圣裁的策略。譬如说：“您要搭计程车去还是坐公车？”或是：“中午要在中餐厅吃炒菜，还是吃火锅？”当然，婆婆妈妈久了，难免惹火对方。他可能说：“随便好了。”这时你千万要厚下脸皮，继续不急不慢地说：“火锅的确不错，现煮现吃，味道好。可是，偶尔吃一点道地的地方小菜也不错。萝卜乾炒蛋您喜欢吗？要不，我们去吃日本料理？”在任何人耳中，你的话都是关怀备至。可是，由於上司是那种粗犷豪放，对琐碎事缺乏耐心的人，这种说话方式保证大耗他的元气，不把他搞得头昏脑胀才怪！

（5）如果对方属於“谨小慎微”，没什么大毛病的人，那就给他扣顶“吝啬鬼”的帽子。

通常情况下，当我们说人坏话时，听者常会紧张起来。可是，说某某人是个小气鬼，大家却能笑着接受。也许大家早在心中认定有权有势的人常常很吝啬吧……在和上司共餐或共搭计程车时，要抢先付钱，事后再以一副委屈的表情向同事说：“那家伙真不怎么样，特别爱贪小便宜！每次付钱都慢吞吞地掏腰包，要不然就是拿张百元大钞付小费。我只好说，我有零钱。”相信大家听了，肯定会哈哈大笑，并对这位上司产生恶感。

如此，你就成功了。

忠臣能事二主，好女可嫁二夫

“忠臣不事二主，好女不嫁二夫。”其实，持这种观点的人未免太过迂腐。常言道：“良禽择木而栖，良臣择主而事。”倘若遇到一个丝毫也不赏识你的上司，整天度日如年，处於水深火热之中，使尽浑身解数也难望出头之日，在这种情况下，弃暗投明，改换门庭，并不是什么难堪

的事。或者你所遇到的上司根本就是那种扶不起来的阿斗，那又何必跟着他活受罪？

俗话说：“男怕入错行，女怕嫁错郎。”《厚黑学》则认为，“入错行”与“嫁错郎”都不可怕，最可怕的是知错不改。天下之大，为什么非要在一棵树上吊死？“入错行”，跳槽就是了；“嫁错郎”，赶紧离婚，另寻如意郎君。

中国古代最着名的谋略家姜子牙既是一位善於出谋划策的谋略大师，更是一位道行极深的厚黑大师。在当时那种以当“忠臣”为荣的时代，姜子牙才不管什么“忠”与“不忠”，“忠臣不事二主”。他巧用计谋，果断地投入“二主”的怀抱，并鼓动和帮着“二主”，毫不手软地夺了“前主”的江山社稷。

姜子牙，本名吕尚，是我国上古时期最为着名的政治家和军事家。他生於商期末年，当时纣王无道，荒淫无度，社会矛盾急剧激化。

与此同时，商王朝周围各诸侯国迅速崛起。特别是西伯姬昌（即周文王）励精图志，大有代殷之势。

姜子牙生逢乱世，虽有经天纬地之才，无奈报国无门，潦倒半生。

他曾在商王治下做过多年小吏，虽职低位卑，却处处留心。他看到商纣王整天沈湎於酒色，荒废国政，几次想冒死进谏。一则想救民於水火，二则期望因此受到纣王赏识，求得高官厚禄。然而，他目睹大臣比干等人皆因直谏而送了命，只好把话强咽回肚中。他料定商朝气数已尽，纣王已不可救药，不愿糊里糊涂地为无道的纣王殉葬，因而决定另攀高枝，改换门庭。

当时，姬昌求贤若渴，正是用人之时。姜子牙为了引起姬昌的注意，采取欲擒故纵的策略，在渭水之滨垂钓。这个地方风景秀丽，人迹罕至，是个隐居的好地方。当然，姜子牙并非是要老死林下，而是在此静观世变，待机而行。

一天，姬昌要到渭水周遭行围。这时候，姜子牙还是个无名之辈，西伯姬昌当然不会认得他。但他见过姬昌。为了引起姬昌的注意，他故意把鱼钩提离水面三尺以上，而且钩上也不放鱼饵。这种荒诞的举动，果然引得姬昌大感奇怪，便走上前，好奇地问道：“别人垂钓均以诱饵钩系水中。先生这般钓法，能使鱼上钩吗？”姜子牙见姬昌态度谦和，对自己这个年迈的老者，没有一点架子，果然是个非凡人物，便进一步试探道：“休道钩离奇，自有负命者。世人皆知纣王无道，可西伯长子却甘愿上钩。纣王自以为智足以拒谏，言足以饰非，却放跑了有取而代之之心

的西伯姬昌。”姬昌闻言大吃一惊，心想：这老人家身居深山，何以能知天下大事？又怎能把我姬昌的心事看得如此透彻？此人肯定非凡！他赶紧躬身施礼，态度诚恳地说：“愿闻贤士大名？”“在下并非贤士，乃老朽吕尚是也。”“刚才偶听先生所言，真知灼见，字字珠玑。不瞒先生，在下就是你所说到的姬昌。”姜子牙装出一副吃惊的样子，诚惶诚恐地说：“老朽不知，痴言妄语，请西伯恕罪！”姬昌忙道：“先生何出此言！令纣王无道，天下纷纷，如先生不弃，请随我出山，兴周灭商，拯救黎民百姓。”姜子牙假意客套了一番，即随同姬昌一起乘车回宫。一路上，他纵论天下大势，口若悬河。姬昌如鱼得水，相见恨晚，回宫之后，立即拜他为太师，视为心腹。从此以后，姜子牙官运亨通，飞黄腾达，为灭商兴周出了大力。

俗话说：“姜太公钓鱼，愿者上钩。”身为一个老谋深算的厚黑大师，在商纣王这棵大树即将倒下，无法再行依靠的时候，姜子牙略施小计，攀上姬昌这棵长势茂盛的大树，果断地弃暗投明，“事二主”，做了周朝的太师。倘若他愚顽地抱定“忠臣不事二主”的陈腐观念，恐怕到老死也不过是商纣王治下一个叫不上名字的小官吏，永无出头之日。

姜子牙，真可谓“识时务者为俊杰”的厚黑大师！

藏头勿露尾

每个人在社会上奔走忙碌，都希望有一天能够出头。可是，“烦恼皆因强出头。”这话可说是待人处事中的经验之谈。

人想出头，天经地义。不想出头者，不是淡泊明志，大概就是白痴了。在环境压力之下，要逃出出头的自我要求，太难了。

那么，为何又说“烦恼皆因强出头”？

这必须从“强”这个字说起。

“强”有勉强之意。也就是说，自己的能力不够，却勉强去做某些事。固然勉强去做也可能获得意外的成功，但最可能的结果是：做失败了，折损了自己的壮志，更惹来一阵嘲笑。虽说“失败为成功之母”不是没有道理，可在别人眼中，你的失败可能与能力不足和自不量力划上等号。在由别人分配机会的竞争环境中，失败是一记致命伤，还可能成为烙印，跟你一辈子。这是现实社会严酷的写真，强出头者的最大烦恼。

“强”亦可解为强力。也就是说，自己虽然有足够的能力，可是客观环境还未成熟。所谓客观环境，是指大势和人势，大势是天时、地利，人势是周遭人对你支持的程度。大势如果不合，以本身的能力强力出头，要成功，必须多花力气；人势若无，想强力出头，必会遭到别人的打压和排挤，甚至由於你的出头而伤害到别人，种下仇恨的种子，冤冤相报，没完没了。

在人屋檐下，一定要低头

“人在屋檐下，不得不低头。”这话是说：人在权势、机会不如别人时，不能不低头退让。但是，面对这种情况，不同的人可能会采取不同的态度。有志进取者，将此当作磨炼自己的机会，藉此取得休生养息的时间，以图将来东山再起，而绝不一味地消极乃至消沈。那些经不起困难和挫折的人，却往往将此看作事业的尽头，从此畏缩不前，不愿想法克服眼前的困难，只是一味地怨天尤人或听天由命。

虽然“在人屋檐下，不得不低头”这句话可说洞澈世事人情，相当有智慧，《厚黑学》却认为有加以修正的必要。因为“不得不”充满无奈、勉强和不情愿，这种低头太消极了。因此，这句话应改为：“人在屋檐下，“一定”要低头！”厚黑大师把“不得不”改成“一定”，并不是在玩什么文字游戏，而有很多考虑。

所谓“屋檐”，说明白些，就是别人的势力范围。只要你在这势力范

围之中，靠这势力生存，你就在别人的屋檐下了。这屋檐有的很高，任何人都可抬头站着。但这种高屋檐不多。以人类容易排斥“非我族类”的天性来看，大部分屋檐都非常低！也就是说，进入别人的势力范围时，你会受到很多有意无意的排斥和限制、不知从何而来的欺压。除非你有自己的一片天空，是个强人，不用靠别人过日子。

厚黑教主主张：只要是在别人的屋檐下，就“一定”要厚起脸皮低头，不用别人提醒，也不可撞到屋檐了才低头。这是一种对客观环境的理性认知，来不得丝毫勉强，也根本不要不好意思或抹不开面子。与生存相比，脸面又值多少钱？在生存与脸面相矛盾时，还是生存第一！

“一定要低头”，起码有以下几个好处：不会因不情愿低头而碰破了头；因为你很自然地就低下头，不致成为明显的目标。不会因沈不住气而想把“屋檐”拆了。要知道，不管拆得掉拆不掉，“伤敌一千，自损八百”，你总要受伤的。不会因脖子太酸，忍受不了，离开能够躲风避雨的“屋檐”。离开不是不可以，但要去哪里？这是必须考虑的。而且，离开后想再回来，很不容易。在“屋檐”下待久了，就有可能成为屋内的一员，甚至还可能把屋内人赶出来，自己当主人。

在待人处事中，“一定要低头”，目的是为了让自己融入现实环境，把二者的磨擦降至最低，以保存自己的能量，走更长远的路，更为了把不利的环境转化成对你有利的力量。这是处事的一种柔韧的权变，更是最高明的生存智慧。

做自己该做的事，休论他人之短长《厚黑学》是一门人人心里喜爱，嘴里却违心痛骂的处事绝学。

厚黑得不够的人，在他人一两句话之下就可能脸红心虚，进而俯首称臣。或是受到他人讥讽、嘲笑，一触即跳，整天与人斗得浑天黑地。

这种缺乏厚黑修养的人，不可能有什么大出息。

你想活得滋润，成为令人羡慕的厚黑高手，就不得不丢弃你用来饲喂心灵与情绪的那些腐败食物。什么是情绪上的腐败食物？那就是自我怜悯：“为什么这种事情会发生在我的身上？”是嫉妒：“我不认为他比我行，他只是走了狗运罢了！”是焦虑与恐惧：“这太可怕了！”由偏见而产生的消极看法，也算是心中的腐败食物。别人可能由於你的长相、身材而歧视你，打击你的自信。你一定要挺住，不可被他们打倒。脸皮厚一点，就什么也无所谓了。

行厚黑贵在坚持。即使在睡梦之中，也片刻不能忘记。“君子无终食之间违厚黑，造次必於是，颠沛必於是。”所谓“养兵千日，用兵一时”，

虽说战争并没有爆发，也不可有片刻松懈。老虎和狮子能不随时提高警觉吗？真正的厚黑大师，必定百折不挠，愈挫愈勇，富贵不忘厚黑，贫贱不离厚黑，威武不改厚黑。不能如此，便不配行厚黑。

杰斯特．哈斯顿是个地地道道的黑人，堪称美国国宝。美国境内所有的合唱团都免不了唱上一两首他的歌曲。在黑人灵魂音乐的创作上，他是世界级的顶尖高手，无人能望其项背。

一次，有人问他："杰斯特，你有没有遭过种族歧视？"他回答："哦！我这辈子一直都受到歧视。不过，我认为自己不该反应过度。我尝试对别人的歧视充耳不闻。虽然我无法完全释怀，但我从不记恨，脸上任何时候都不表现出来。"由此看来，杰斯特就是个深谙厚黑精髓的"洋厚黑大师"，因为他知道如何丢弃心中腐败的食物，如何以厚脸消除别人的偏见。因此，他一直都是不同种族间沟通的桥梁。他的歌曲突破种族的歧视，唱遍世界各地。

现实生活中，不能正确地对待别人，就一定不能正确地对待自己。见到别人做出成绩，出了名，就千方百计地抵毁、贬损对方；见到别人不如自己，又冷嘲热讽，藉压低对方抬高自己；处处要求别人尊重自己，自己却不去尊重别人；在处理重大问题时意气用事，我行我素，主观武断……这类人，干事业、搞工作，成事不足，败事有余，在社会上恐怕很难与人和睦相处。

有位厚黑高手曾经这样说：大街上有人骂他，他连头都不回。他根本不想知道骂他的人是谁。因为人生如此短暂、宝贵，要做的事太多，何必为这种令人不愉快的事浪费时间？这位先生的厚黑术的确修炼得极到家，知道该干什么、不该干什么，什么事应该认真，什么事可以不屑一顾。当然，要做到这一点，很不容易，必须经过长期的磨炼。

如果我们明确了哪些事可以不认真，敷衍了事，就能腾出时间和精力，全力以赴，认真地去做该做的事，成功的机会和希望就会大大增加。与此同时，由於我们变得脸厚心宽，不与人计较，别人就会乐於同我们交往，我们的朋友就会越来越多。事业的成功伴随着社交的成功，岂非人生一大幸事！

任何时候都不可轻视对手

精通厚黑之道的人在功成名就时，也时刻保持清醒的头脑，居安思危。他知道，任何时候轻敌，都会给自己带来麻烦。

楚国令尹斗越椒自恃先辈有功，治国有方，在位期间，人民安居乐业，众人臣服，在楚庄王削弱了他的权力以后，便胸怀恨意，久而久

之，起了谋反之心。后来，他趁庄王率军讨伐陆浑，发动本族人起来反叛。

战阵上，斗越椒拉弓挺戟，来回驰骋，威风凛凛。楚兵见状，都面带惧色。庄王决定智取。

第二天早晨鸡叫时，庄王率军退去。斗越椒得到消息，领兵追赶。

楚军日夜兼程，驰到竟陵以北。斗越椒跑了一天一夜，二百多里路，到了清河桥。楚军在桥北埋锅造饭，看到追兵来到，慌忙弃锅逃走。

斗越椒下令："捉住庄王，才能吃早饭。"众人只得忍饥挨饿，勉强前进，终於追上楚将负羁的队伍。

斗越椒问道："楚王在哪里？"负羁说："我看你的士兵又困又饿，不如先吃饱了再去抓楚王吧！"斗越椒听了他的话，下令停车造饭。

谁知，饭还没熟，只见楚公子侧、公子婴齐分率两路大军杀到。斗越椒狼狈逃窜，奔到清河桥，桥已被楚王拆断，绝了后路。斗越椒吩咐左右测量水的深浅，做渡河的准备。忽听河对岸一声炮响，楚军在河边大喊："乐伯在此，逆贼越椒快下马受擒！"斗越椒大怒，下令隔河放箭。

这时，乐伯军中有一小兵，箭射得极好，叫养繇基，军中称他是神箭养叔。他请求乐伯，要和斗越椒比箭。得到应允后，养繇基在河口大喊："河这么宽，箭怎么射得到？听说令尹善於射箭，我想和你比个高低。让我们都立在桥墩上，各射三箭，死生由命！"斗越椒问道："你是什么人？"养繇基回答："我是乐伯将军部下的小卒养繇基。"斗越椒一听对方是个无名小辈，便轻蔑地说："你要与我比试，必须先让我射三箭。"养繇基说："别说射三箭，就是一百支箭我也不怕！

躲闪的不算好汉！"於是，双方止住各自的队伍。两人分别站到南北桥墩上。

斗越椒拉弓先发一箭，恨不得一箭把对方射到河里。养繇基远远望见箭只飞来，用弓稍一拨拉，那支箭就落到水中。随后高叫："快射！快射！"斗越椒又把第二支箭搭上弓弦，瞅准了，"嗖"的一声射出去。养繇基把身子一蹲，那支箭从头上飞了过去。斗越椒叫道："你说不躲闪，为什么蹲下躲箭？不算大丈夫！"养繇基回道："你还有一箭，我不躲了。要是这箭也射不中，就该我射了！"斗越椒心想："他不躲闪，这支箭肯定能射中。"随即取出第三支箭，端端正正地射去，叫声"中了！"只见养繇基两脚站定，箭到时，张开大口，恰好用嘴把箭咬住。

斗越椒三箭都没射中，心中早已慌了。只是，大丈夫一言既出，不好失信。毕竟他的脸皮还不够厚，只能叫道：“让你也射三箭。如果不中，还得换我再射。”养繇基笑道：“要是三箭才能射中你，那是初学者的本事。我只射一箭，就让你命丧我手。”斗越椒冷笑：“别空口说大话！”心里想：“哪可能一箭射中？”谁知养繇基的箭百发百中，他虚拉一弓，然后乘斗越椒躲闪之时，迅速射出一箭，直穿斗越椒的脑袋而过。可怜斗越椒勇力过人，却因轻视养繇基这个无名小辈，最终命丧敌手。

借光照自己

“借光”是一种心理现象，国外叫它“哈洛效应”，是指由於外在力量的影响，使事物增光添色。对於待人处事，借光不失为一种提高形象，扩大影响的策略和技巧。

毫无疑问，在与人交往中，借助他人的面子和威名，再以抬高自己。但如何借？不外乎“厚黑”二字。只要你脸皮够厚。心肠够黑，就可以在谈话中，很自然地常露出一些很有身分之人的名字，让听者觉得你不同寻常；可以借有身分有地位的人常去的地方，提高你的身分和能力的资本；可以请社会名流题词，请专家教授为你的书作个序，请明星为你签个名等等。这些做法虽然有沽名钓誉之嫌，却是卓有成效的成功之道。

“势利”之人好处多多

一般来说，朋友相交，应该做到：“以情会友，别无所求。”谁要是在交往中过分看重另一方的利用价值，想方设法利用，就会被认为“太势利”。

但是，社交上有资讯共享、情感沟通、相求相助和相互利用这四个基本目标，绝对不能只强调资讯共享、情感沟通而拒绝相求相助和相互利用，更不能把相求相助和相互利用都当成“势利”看待。

与人交往，要认清目标，寻找有相同需求的人，与之联系，建立关系。有人单靠直觉与人相交；有人则努力不懈，拓展交往的圈子。

前者往往难以预料结果如何；后者比较知晓拉关系的“天时地利”。

善於与人相交的“势利”之人必是标准的厚黑高手。不管是在宴会、洽谈公事或私人聚会上，这种人总是会掌握时机。对这些“沟通大师”而言，人生就是一场历险记，会议室、酒吧、街角、餐厅，甚至在澡堂里，处处都可以“增广见闻”。只要多走动，必有收获。

人的“利用价值”有时是直接的，有时是间接的。精通厚黑之道的人，以会结交有名望的人抬高自己的身分，或者掩盖自己的不义之举。

替上司背黑锅没有错

在上司把本来与你无关的责任推到你身上时，你必须“忍”，而且不能在脸上显露出丝毫不满。

在日常工作中，很可能会出现这样的情况：某件事明明是上级领导

耽误了或处理不当，可在追究责任时，上面却指责你没有及时汇报或汇报不准确，你应该怎么办？《厚黑学》认为，在不影响大局的情况下，不妨替上司把黑锅背起来。

一般来说，在上司正确的情况下，下属对他表现出应有的尊重，这比较容易做到。但是，假如觉得上司错了，下属的心中就可能憋不住气，想和上司理论一番，甚至直接指出他的过失。特别是当上司明显是想把自己的过错硬安到你头上，让你当替罪羊时，你可能很难继续保持绅士风度。这样，上司虽然心里知道你是对的，却因面子上挂不住，很可能把你视为一个“不识抬举”的刺头，往往就可能处处阻碍你晋升加薪的机会。

鲁迅曾说：“中国人总是死要面子活受罪。”实际上，不仅中国人如此，古今中外，没有哪个人不是如此。在人性上，就是有这种相通之处。处於上司职位的人，在下属面前更是如此。

因此，即使上司做错了，你也要尊重他，不可攻击和责难。如果你总是替上司背黑锅，上司心里就会对你大增好感。往往有的“黑锅”你背不起，甚至可能影响你的前程，必须找上司说清楚，比如提出自己的建议和创新、对上司的失误提出迂回的变更方案等，他就必然比较容易接受了。

“吃小亏，占大便宜。”许多情况下，替上同背黑锅，吃的只是表面上的亏，暗中占的便宜不知道要大多少倍呢！

让上司的光芒照到你

在待人处事中，最需要处理好的就是上下级之间的关系，因为上司、特别是你的顶头上司，决定着你的事业是否顺利，你的晋升管道是否畅通……一句话，你的荣辱兴衰，在很大程度上操控於上司之手。

那么，如何才能让上司的光芒照到你身上呢？这里提供你18条成功的秘诀：1. 忠诚。身为上司，当然希望下属能忠诚地跟随他，拥戴他，听他指挥。下属不与自己一条心，背叛自己，另攀高枝，或者“身在曹营心在汉”，存有二心等等，是上司最反感的事。因此，忠诚，讲义气、重感情，经常用行动表示你信赖也敬重上司，便可得到他的喜爱。

2. 精明能干。上司一般都很赏识聪明、机灵、有头脑、创造性杰出的下属，因为这样的人能出色地完成任务。有能力做好本职工作是使上司欣赏你的前提。一旦你被上司认为是无能无识之辈，并戴上愚蠢和懒惰的帽子，那就很危险了。

3. 谦逊。谦逊是一种美德。在今日社会，确实很难在任何问题上都

保持一团和气，做一个谦谦君子。但在与上司相处时，谦逊还是非常重要。因为谦逊意味着你懂得尊重他人，有向上司讨教学习的意向；意味着“孺子可教”。谦逊可让你得到更多人的支持，帮助你更有成效地成就事业。

4.　　关键时刻，要挺身而出。俗话说：“疾风知劲草，烈火炼真金。”在关键时刻，上司才会真切地认识与了解下属。人生难得机遇，不要错过表现自己的任何机会。当某项工作陷於困境之时，你若能大显身手，定会让上司格外器重你。当上司本人在思想、感情或生活上出现矛盾时，你若能妙语劝慰，也会令其格外感激。此时切忌变成一块木头，呆头呆脑，畏首畏尾，胆怯懦弱，让上司认定你是个无知无识、无能无情的平庸之辈。

5.　诚实。在上司面前，不要吹牛皮，编瞎话，谎报军情。弄虚作假者，必失信於人。上司若觉得自己被欺，难免恼火，因为你把他当成傻瓜、笨蛋和糊涂虫，当成不可讲真话的人，不信任他。这会在极大程度上伤了上司的自尊心。从长远看，通过欺骗上司而暂时得到他的好感和自己的荣誉，不可能长久维持。当然，诚实有诚实的艺术，一般要考虑时机、场合、上司的心情、客观环境等多种因素。否则，诚实也会犯错，遭致上司的反感和不满。

6.　不要在上司面前太计较个人的利害得失。虽然说，大多数上司考虑下属的要求，但如果你过於注意物质利益，对你并不见得有利。

其一，如果你喋喋不休地向上司提出的利益要求超出了他的心理承受力，在感情上，他就会感到压抑和烦躁。

其二，如果“利益”是你“争”来的，上司虽然做了付出，却不见得愉快，心理上可能认为你是个“格调”太低的人，觉得你很愚蠢。

其三，如果你的上司是个糊涂虫，与他争利益得失，反倒会把你的功劳一扫而光，“利”没得到，“名”也会丧失。

所以说，对於利益，最好是让上司主动给，而不去“争”。

7.　与上司交谈时，不可锋芒毕露，咄咄逼人。君子藏器於身，待时而动。你的聪明才智需要得到上司的赏识，但在他面前故意显露自己，不免有做作之嫌。上司会因此而认为你是个自大狂，恃才傲物，盛气凌人，而在心理上觉得你难以相处，彼此间缺乏一种默契。

8.　提建议时，不要急於否定上司原来的想法。提建议时，多注意从正面有理有据地阐述你的见解，特别注意提建议的方式要因人制宜。对上司个人的工作提建议时，更要谨慎，必须仔细研究他的特点，了解他

是否有雅量接受下属的意见。对大大咧咧的上司，可用玩笑建议法；严肃的上司，可用书面建议法；自尊心强的上司，可用个别建议法；喜欢受赞扬的上司，可用寓建议於褒奖之中的方法等。

切记，提建议时，不要当面顶撞上司。

9. 主动找机会与上司交往。上司需要接近、了解下属，下属也需要接近、了解上司。这是正常的人际交往。你不必因担心别人的议论而躲避上司。你若希望上司喜欢你，看得起你，首先就要让上司看得见你。

10. 不要在背后议论上司的长短。千万别忘了“隔墙有耳”这句老话。打小报告的人正在寻找材料告密，你的议论为他的拍马屁正好提供了机会。倘若他把你的话添枝加叶，传到上司耳朵里，你辛勤工作的成绩可能会因几句牢骚话而抵消掉。

11. 多赞扬、欣赏上司。赞扬不等於奉承，欣赏不等於谄媚。赞扬与欣赏上司的某个特点，意味着肯定这个特点。只要是优点，是长处，对自己有利，你便可毫无顾忌地表达你的赞美之意。上司也是人，也需要从别人的评价中了解自己的成就以及他在别人心目中的地位。受到称赞，他的自尊心会得到满足并对称赞者产生好感。如果得知下属在背后称赞他，他肯定更加喜欢称赞者。

12. 上司批评你时，千万不要一脸不高兴。对下属的工作，上司总要做出评价。犯错本身并不影响上下级关系，关键是犯了错之后，接受批评的态度。被批评后，一脸不高兴，会让上司认为你不服气，在做无言的抗议。反之，适当地做些自我批评，既可缓和僵局，更能使上司放心。

13. 体谅上司的处境，理解其难处。角色换位法，有助於体会上司的心境。有些人单独工作干得很好，当了领导后却一筹莫展，尤其苦於处理各种横竖关系，并且还负有较大的责任。

因此，要主动帮他分忧解难。在其犹豫不决，举棋不定之时，主动表示理解和同情，并诚恳地做出自己的努力，减轻其负担，会令他大为高兴的。

14. 慎重对待上司的失误。上司在工作中出现失误时，千万不要幸灾乐祸或冷漠旁观。这会令他大感寒心。能担责任就担责任，不能担责任，可帮助他分析原因，为其开脱。此外，还要帮他总结教训，多加劝慰。

15. 掌握汇报情况的技巧。一件工作，通常以上司的命令开始，以部下的报告结束。部下担负的工作进行得是不是顺利，是上级最担心的问

题。及时报告，可缓解上司的这种担心。连情况如何也报告不清的部下最令上司反感。汇报要选择适宜的时机。不合时宜的汇报，会失去其价值。特别是不利的情报，要尽快汇报。越是有才能的上司，越想了解不利的情报。

善於报告的部下，仅凭这一点，就能得到上司的喜欢。

16. 准确领会上司的意图。领会上司的意图，关键在於认真听取他所讲的话。在上司面前，要去除自卑心，听清他所交待之事的每个细节，并搞清楚里面隐含的用意。

17. 适当地顺从与认同。上司可能并不比下属强多少，但只要某人是你的上司，你就必须服从他的命令。人虽然都有一种不愿服从别人的心理，但对比自己强的人，一般还是能够接受的。你有必要多寻找上司优於你的地方，做出尊敬他、学习他的姿态。凡是尊重、服从上司的部下，即使最初上司对他一点好感也没有，也会逐渐改变印象。只要你认识到尊敬上司的必要性，就会从心理上解除对服从的抵触，从而摆脱那种耻於服从的情绪。

18. 了解上司的好恶。无论是谁，都难免喜欢听一些话，而讨厌听另一些话。喜欢听的就容易听进去，心理上就会觉得舒服。你的上司也不可能摆脱这种情绪。部下要掌握上司的特点。倘若在汇报中插入一些上级平素喜欢使用的词，自会让他另眼相待。

此外，对上司的工作习惯、业余爱好等，都要有所了解。如果你的上司是一个体育爱好者，你就不应该在他喜欢的球队比赛失败后，去请示一个需要解决的问题。

在任何时候都别忘了：一个精明老练，精通厚黑之道的上司，最欣赏了解他，并能预见他的愿望与心情的下属。

说好人鬼话

“见人说人话，见鬼说鬼话。”这话一般是用来批评油滑、投机、不诚恳的人，可说充满贬义。厚黑之士却不这样看。“见人说人话”，就可以和人沟通；“见鬼说鬼话”，就可以和鬼沟通。反之，如果见人说鬼话，见鬼说人话，那就全都不通了。

也就是说：与人交往，应尽量使用对方听得懂的语言，说些对方熟悉，能使他开心的话题。比如说，与有小孩的广东人打交道，如果能用粤语说说有关孩童教育的话题，肯定效果不错。

“见人说人话，见鬼说鬼话。”它的厉害之处就在於抓住了人常以自我为中心的弱点，在言语上让听者的自我获得满足，使其防卫意识松软下来，把你对他的客套、亲切当成你对他的关心，从而对你产生好感。结果，你了解他已有三、四分，他对你却还一无所知哩！

厚黑术不相信眼泪

有这样一则寓言：一匹狼跑到牧羊人的农场，想扑杀一只小羊填肚子。牧羊人的猎犬追了过来。这只猎犬高大凶猛，狼见打不过也跑不掉，便趴在地上，流着眼泪哀求，发誓牠再也不会来打那些羊的主意了。猎狗听了牠的话，看了牠的眼泪，非常感动、不忍，便放了牠。

没想到这匹狼在猎犬回转身的时候，纵身咬住了牠的脖子。幸亏主人及时赶来，才救了猎犬一命。

这则寓言告诉世人：在待人处事中，对那些心黑手辣的小人万不可心存“妇人之仁”，应该以牙还牙，以黑制黑，以其人之道还治其人之身。若是心慈手软，该黑心时黑不下来，就只能深受其害。

《厚黑学》从来都不相信眼泪，只信奉“谁笑到最后，谁就是胜利者，的厚黑处世箴言。在与小人打交道时，若实在惹不过，小人硬骑在你的脖子上拉屎，那就没什么客气的。

面对小人的圈套和陷阱，厚黑教主提醒你：必须保持冷静，在对方处境不妙时，不妨痛下杀手，痛打落水狗。若对方想用毒计整治你、侮辱你，最好用对方讲的道理、方法、要求，依样画葫芦，反还给对方，使其搬石头砸自己的脚，而且“哑巴吃黄连，有苦说不出”。

明朝时，浙江绍兴有一家大当铺。有一次，当铺管事收购了一件古玉器，以为是稀世之宝，立即付了一千两银子给典当者。事后发现这是一件赝品，当铺老板一定要这个管事负责赔偿。

这个管事家境贫寒，心急如焚，实在没办法。后来经人指点，要他去向有“赛诸葛”之美称的徐文长求救。徐文长很同情这个管事，於是向他面授机宜。

在一般人看来，这件事根本已无可挽回，因为典当者不知何人，去往何处，如何追查。

几天后，当铺老板准备了一桌酒席，宴请当地名流和同行。酒过三巡，他忽然站起来对客人说：“我今天之所以宴请大家，是因为敝铺前些时候以一千两白银收购了一件天下罕见的古玉器。这件古玉器实在是一辈子也难见到一次。再过几天，这件宝物的当期就要满了，在典当人按期领取之前，趁此机会拿出来，供大家鉴赏一番，让大家开开眼界。”说完，他命那位管事入内取出“宝玉”。

不一会儿，管事急急忙忙捧出一件古玉器出来。刚走到众人面前，却不小心滑了一较，将“宝玉”摔了个稀巴烂。

老板大骂管事疏忽，一面命人收拾碎片，一面连声对客人说：“对不起！对不起！”此事迅速传遍了绍兴城，也惊动了那个典当者。他心想：“假玉器被当铺打碎了，我按期去赎当，他们没有原物，只好再行赔偿，我就可以乘机再敲他一笔银子了！”於是他凑足了一千两银子，按期去赎物。

谁知，当铺管事看了看当票，收点了一千两银子，什么话也没说，便把那件玉器归还了他。骗子见状，惊呆了，知道自己上了当，却只能乖乖地拿着假玉器走了。

心里明白别张狂

古典小说《红楼梦》中，薛宝钗待人接物不仅谋略高超，而且善於从小事做起。

贾元春省亲，与众人共叙同乐之时，制一灯谜，令宝玉及众裙钗粉黛去猜。黛玉、湘云一干人等一猜就中，眉宇间甚为不屑。宝钗对这“并无甚新奇”，“一见就猜着”的谜语，却“口中少不得称赞，只说难猜，故意寻思。”有专家一语点破：此谓之“装愚守拙”。这一着颇合贾府当权者“女子无才便是德”之训。用一句老百姓通俗的话说就是：“心里明白别张狂”，要学会装傻。

富有经验的人都知道，人际来往中，与上司打交道最不容易，因为上司掌握着部属的命运，弄不好，部属的前途就全玩儿完了。

厚黑大师告诉世人：与上司交往，最高明的技巧就是－－“揣着明白

装糊涂”。也就是说，自己心里明白，却不炫耀自己的聪明才智、不反驳上司所说的话。

要做到这一点，非常不容易，必须具备很好的演技。你若不能傻得恰到好处，反可能弄巧成拙。

苏联卫国战争初期，德军长驱直入。在此生死存亡之际，曾在国内战争时期驰骋疆场的老将，如铁木辛哥、伏罗希洛夫、布琼尼等，首先挑起前敌指挥的重担。但面对新的形势，他们渐感力不从心。时势造英雄，一批青年军事家，如朱可夫、华西列夫斯基、什捷缅科等相继脱颖而出。这中间，老将们心头并不是没有波动。

1944年2月，苏联元帅铁木辛哥受命去波罗的海协调一、二方面军的行动。什捷缅科担任他的参谋长，与他同行。什捷缅科知道这位元帅对总参部的人心怀疑虑，思想上有个疙瘩。但他心想：“命令终归是命令，只能服从。”等上了火车，吃晚饭时，一场不愉快的谈话开始了。铁木辛哥先发出一通连珠炮：“为什么派你跟我一起去？是想来教育我们这些老头子，监督我们吧？白费劲！你们还在桌子底下跑的时候，我们已经率领着成师的部队在打仗，为了给你们建立苏维埃政权而奋斗。你军事学院毕了业，就自以为了不起啦！革命开始的时候，你才几岁？”这通训，已经近乎侮辱。什捷缅科却老老实实地回答：“那时候，我刚满十岁。”接着又平静地表达对元帅非常尊重，准备向他学习。

铁木辛哥见他并未顶撞，只能说：“算了，外交家，睡觉吧！时间会证明谁是什么样的人。”应该说，“时间证明论”是对的。他们共同工作了一个月后，在一次晚间喝茶的时候，铁木辛哥突然说：“现在我明白了，你并不是我原来认为的那种人。我曾想，你是史达林专门派来监视我的……”后来什捷缅科被召回时，铁木辛哥心里很舍不得和他分离。又过了一个月，铁木辛哥亲自向大本营提出要求，调回这个晚辈前来共事。

身为一个有才华的人，要做到不露锋芒，既有效地保护自己，又充分发挥自己的才华，成为处世高手，不但要战胜骄傲自大的盲目心理，凡事不要太张狂、太咄咄逼人，更要养成谦虚让人的美德。

鲜花盛开，娇艳张显的时候，不是立即被人采摘而去，就是走向衰残。人生也是这样。当你志得意满时，切不可趾高气扬，目空一切，不可一世。如果那样，你不遭人当靶子打才怪呢！所以，无论你有怎样出众的才智，一定要谨记：不要把自己看得太了不起，以为自己是救世济民的圣人。还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华吧！

什捷缅科在受辱之时装憨，体现了后生的谦卑及对老人的尊重，是

大智若愚的表现。懂得装傻者绝非傻子，显得木纳憨厚，有时是最高智慧者才能为之。在待人处事中，许多时候，精明的人往往斗不过糊涂人，就是这个理。

归纳古往今来，待人处事中这类“装傻”的谋略，不外乎以下几种：

（1）假装认错人，摆脱困窘。

《南亭笔记》中记载了一段“民女巧对彭宫保”的故事，说的是：有一女子高台凉衣，不小心将竹竿掉下，正打在恰好路经此处的彭玉麟宫保大人头上。彭玉麟自然极为恼火。女子心里很害怕，因为她已经认出被砸之人是彭玉麟。但惶急中，她却有意将彭玉麟认作旁人，居然厉声道：“你喊什么？听你这腔调，简直像个行伍人，没一点文明气！你可知道彭宫保彭大人就在这里？他老人家可是爱民如子。我若告诉他，怕要砍了你的脑袋！”一番装痴卖傻，以攻为守，寓“捧”於“攻”的巧语，居然化解了一场大祸。因为彭玉麟本来非常窝火，但一听这不认识自己的民女竟然如此敬重自己、夸自己，也就不觉转怒为喜，一声不吭地走了。

（2）假装不认识对方，当面嘲讽。

明末，洪承畴原为明廷总督，其后兵败降清，助清灭明。在一次战斗中，清军俘虏了少年英雄夏完淳。夏完淳恨透了这为虎作伥的叛徒，受审时决意趁机嘲骂他。

洪承畴对夏完淳说：“你小孩子家，造什么反？只要你归降，一定前途无量！”夏完淳回道：“人各有志，我岂能跟你们一样！我最仰慕我朝的洪承畴先生，要做他那样的英雄！”他假装不认识洪承畴，不知洪已叛明投清。

洪承畴愣了一下：“你仰慕洪先生？”夏完淳语气坚决：“当然仰慕。当年洪先生与清兵血战於松山、杏山一带，矢尽援绝，仍然坚强不屈，最后英勇就义。消息传来，举国震动，先帝为之垂涕。这样的英雄，难道不值得仰慕？”一番话说得洪承畴面红耳赤，非常狼狈。洪承畴的左右忙插话说：“你不要胡说！洪大人此刻正在堂上！”夏完淳冷笑：“你们才胡说呢！洪老先生早已为国捐躯，天下谁人不知！你们这些贼子还想冒充他，败坏他的名声，先生在天之灵，必不会放过你们的！”一番装痴卖傻，别出心裁的挖苦嘲骂，把洪承畴弄得无地自容，只好慌慌乱乱地叫人把他押走，结束了这次尴尬的审判。

（3）以一种怪异的“傻帽儿”之举，显扬自己的某种名声。

英国有一个名叫琼斯的中年女人状告宇宙足球厂，要厂方赔偿她“孤独费”。她指控宇宙足球厂生产的足球引诱她丈夫（她的文夫特别爱看足

球赛，是个超级“球迷”），是“第三者”。球厂老板竟然愉快地接受了此项指控，主动赔给琼斯太太10万英镑孤独费。是他们疯了、傻了，胡扔钱？非也！宇宙足球厂的老板是想以此奇怪的赔偿案，传扬他的厂生产的足球魅力惊人……见人说人话，见鬼说鬼话在待人处事中，最高明的厚黑高手必是见人说人话，见鬼说鬼话。

李宗吾在《厚黑丛话》中就说：“有人读了厚黑丛话，说道：“你何必说这些鬼话？”我说：“我逢着人说人话，逢着鬼说鬼话。请问当今之世，不说鬼话，说什么？我这部厚黑丛话，人见之则为人话，鬼见之则为鬼话。””日常生活中，也必须做到知彼知己，“见什么人，说什么话”，随机应变，才能事事顺遂。

有一则笑话，颇能说明如何“见什么人，说什么话”。说是某人擅长奉承。一日请客，客人到齐后，他挨个儿问人家是怎么来的。第一位说是坐计程车来的。他大拇指一竖：“潇洒，潇洒！”第二位是个领导，说是亲自开车来的。他惊叹道：“时髦，时髦！”第三位显得不好意思，说是骑自行车来的。他拍着人家的肩头，连声称赞：“廉洁，廉洁！”第四位没权也没势，自行车也丢了，说是走着来的。他也面露羡慕：“健康，健康！”第五位见他捧技高超，想难一难他，说是爬着来的。他击掌叫好：“稳当，稳当！”看到这里，你也许会捧腹大笑。但细细思忖之后，定能悟出说好人鬼话的奥妙之所在。

同样道理，想赢得上司的好感，就必须时刻留意上司的兴趣、爱好，理解他的心思，这样才能投其所好，“对症下药”。然而，上司的意图往往捉摸不定，善逢迎者必须下功夫揣摩上司的心理，然后尽量满足他的欲望，甚至抢先一步，将上司想说而未说的话先说了，想办而未办的事先办了。自然，上司的回报肯定也会是沈甸甸的。

然而，尽管许多人都知道顺着对方说好话很重要，真正能说好话的却很少。殊不知，“话不投机半句多”，是很扫兴的场面。反之，说话投缘，则“言逢知己千句少”，必能给交际成功架起绚丽的彩虹。

那么，在待人处事中，如何才能把话说到对话者的心坎儿上呢？

秘诀就是：“见人说人话，见鬼说鬼话。”常言说：“狗掀门帘，全凭一张嘴。”待人处事，靠一张嘴，可以吃遍四方。

战国时期，苏秦原是以“连横策略”游说秦王，失败之后，才改以“合纵方略”游说六国。他就是典型的“见人说人话，见鬼说鬼话”的例子。难怪李宗吾称赞他是一代厚黑之雄。

“见人说人话，见鬼说鬼话。”按照传统观念的理解，似乎有点“墙头

草，随风倒”的感觉，也略显油嘴滑舌。然而，说好人鬼话不仅出於需要，而且大有必要，否则就很可能犯下“对牛弹琴”的错误。

南北朝时期，公明仪善於弹琴。有一天。他突发奇想，对牛弹起悠美动听的曲子。牛没有搭理，仍然忙着低头吃草。“对牛弹琴”的典故就是从这里来的。

按照这个典故的原意，这里的牛指愚蠢之人。李宗吾却认为，这故事中最愚蠢的应该是那个公明仪，因为他丝毫不懂说好人鬼话的道理，自然收不到应有的效果。

待人处事，看到人家喜欢什么，就顺着他喜欢的话去说，顺着他喜欢的事去做；看到人家厌恶什么，忌讳什么，就避开他忌讳的不说，避开他厌恶的事不去做。这样，对方就会觉得你是他的知心人，把你视为知己，碰上事情就会多为你说话，替你出力。这就是：多个朋友多条路。

有一位“未来的女婿”初次登女友家门，发现这位女友家的茶杯、茶壶、碗碟等用具都是非常精致的青花瓷器，马上就判断出未来的岳父喜欢什么。他称赞道：“这青花瓷器古朴典雅，精美极了。”就这句话，把“岳父”大人高兴得合不上嘴，他们马上有了共同的话题，谈得非常投机。

当然，也有的交际对象性格比较急躁、直率，讲话犹如拉风箱般直来直去，也不太计较别人的说话方式。与这样的人打交道时，就要开门见山，有话直说，千万不要兜圈子。

有一位名牌大学中文系毕业的高材生在人才招聘会上，面对某公司经理，进行自我推销时，说话拐弯抹角，半天不切题旨。

她先说：“经理，听说你们公司的环境相当不错。”经理点了点头。她接着说：“现在高学历的人才是越来越多了。”经理还是点了点头，什么也没说。尔后，这高材生又说：“经理，秘书一般要大学毕业，比较能写吧？”她的话兜了一个大大的圈子，还是未能道出自己的本意。

岂料，这位经理是个急性子，他喜欢别人与他一样，说话、办事乾脆利落。正因为这高材生未能摸透他的性格，结果话未说完，他便托辞离去，高材生的求职也化成泡影。

由此可见，想根据别人的潜在心理说话，把话说到对方的心坎儿上，就要时刻注意揣摩你的交际对象心里在想什么。如果你说的话与对方的心理相吻合，对方就乐於接受；反之，你说的话就会使对方产生排斥和抵触心理。

在待人处事中，需要与不同身分的人交际、说话，针对不同的身分，所选的话题也应有所不同，即要选择与对象身分、职业相近的话题。

比如，你在旅途上遇到一位老农民，如果你把话题引向现代女性的美容上去，肯定是“驴唇不对马嘴”。倘若你说：“大叔，今年的收成咋样啊？每亩地的小麦能收多少？”这样，就能激起老农与你谈话的共鸣点和兴奋点。

喜怒口袋藏

喜怒哀乐是人的基本情绪。这世界上应该没有人心如止水，全无喜怒哀乐的吧！如果真有这种人，你不知道他对某件事的反应、对某个人的观感，面对他时，肯定不知如何应对。

将《厚黑学》修炼到极至的人，可以不把喜怒哀乐表现在脸上。

在待人处事中，这一点很重要。

在竞争激烈的现实社会，人为了生存，会采用各种方法结纳力量、分享利益、打击对手。任何人，只要在社会上做过一段时间的事，多多少少练就一些察颜观色的本事，就会根据他人的喜怒哀乐，调整和他人相处的方式，为自己谋取利益。这样做原本无可厚非。可是，“谋取利益”的另一面，有时却可能造成对他人的伤害。

举例说吧，你若一听到别人奉承就面露喜色，有心者便会以奉承之言向你接近，向你要求，甚至向你进行“软性”的勒索。你若一听到某类言语或碰到某种类型的人就发怒，有心者便会故意制造这样的言语，或唆使这种类型的人激怒你，让你在盛怒之下丧失理性，失去风度。一听到某类悲惨的事，或自己遭到什么委屈，就哀怨满胸，甚至伤心落泪，有心者了解到你内心的脆弱面，便会以种种手段博取你的同情，或故意打击你情感的脆弱处，以达到他的目的。你若易因某事就“乐不思蜀”，有心者便可能提供可“乐”之事，以遂行其意图……打一巴掌揉三揉

“金无足赤，人无完人。”下属难免会犯种种过错。身为一位握有一定权力的上司，对待有过错的下属，必须“打一巴掌揉三揉”。

具体说来，“打”的时候心要黑，要真打，并且打在下属的疼处；“揉”的时候脸要厚，让下属体会到你对他发自内心的关心。

朋友之间相处，讲究“患难朋友才是真正的朋友”。上司在利用下属的全过程中，最重要的检验时刻就是下属处於逆境时。一个会利用下属的上司，想让下属死心踏地为他卖命，必会表现得很信任他们的样子。特别是在下属出现失误时，更要信任他们。因为，谁都会有身处逆境的时候，知道个中滋味，就会永远记得在困境中拉自己一把的人。

美国某公司一位高级主管由於工作严重失误，导致公司1000万美元的钜额损失。为此，这位主管非常紧张。第二天，董事长把他叫到办公室，通知他调任另一同等重要的新职。他大吃一惊，非常惊讶地问道：“为什么没有把我开除或降职？”董事长平静地回答：“若是那样做，

岂不是在你身上白花了1000万美元的学费？”这出人意料的一句激励之语，使这位高级主管打心里产生巨大的动力。董事长的出发点是：“给他继续工作的机会，他的进取心和才智有可能超过未受过挫折的常人。”后来，这位高级主管果然以惊人的毅力和智慧，为公司做出了卓绝的贡献。

下属工作时出现失误，本身肯定会自责，并怀疑会不会失去上司的信任。他明白，上司对他若失去信任，意味着什么。所以，这个时候，上司在批评、斥责之后，别忘了补上一两句安慰或鼓励的话。因为，任何人在遭受上司的批评之后，必然垂头丧气，对自己的信心也许丧失殆尽，心中可能会想：我在这个单位彻底玩儿完了，再也上不去啦！如此，造成的结果必然是－－他更加自暴自弃。

此时，上司若能“打一巴掌揉三揉”，适时地利用一两句温馨的话儿鼓励他，或在事后私下对其他下属表示：我是看他有前途、能干，所以狠下心骂他。如此，当受到斥卖的下属辗转听到这话，必会深深体会到上司“爱之深，责之切”的道理，肯定会更加奋发努力。

如果上司能在斥责下属的当天晚上立即打电话给他，给予一番鼓励与安慰，那么，遭受斥责的下属必会心存感激：上司虽然毫不留情地训了我一通，但他是用心良苦，为我好。这样，他就会将上司斥责的话牢记在心，大大提高以后工作的自觉性与主动性。就这方面而言，经营管理大师松下幸之助可谓此中高手。

松下认为，经营者在管理上宽严得体，十分要紧。在原则和法规面前，应该分毫不让，严厉无比。对那些违犯法规者，必须举起锺馗剑，狠狠砍下，绝不姑息。他说：“上司建立起威严，才能让部属谨慎做事。当然，平常还应以温和、商讨的方式，引导部属自动自发地做事。当部属犯错时，要立刻给予严厉的纠正，并进一步积极地引导他走向正确的路子，绝不可敷衍了事。一个上司如果对部属纵容过度，工作场所的秩序就无法维持，也培养不出好人才。换句话说，要形成让职工敬畏课长、课长敬畏主任、主任敬畏部长、部长敬畏社会大众的舆论。如此，人人能严以律己，才能建立完整的工作制度，工作也才能顺利推展。如果太照顾人情世故，反而会造成工作上的缺憾。”美国法律的严厉，在松下心中留下很深刻的印象。比如严重破坏社会治安，有时要判90年的徒刑。这似乎很不可思议。但鞭子重重地举起来，打下去却比较轻。那些犯人在监狱期间，由於训练和反省，表现良好，即可假释出狱。出狱的人往往慑于法律的威严而慎守规矩。这给了松下很有益的敲示。他说：“根据我自己的体验，用人之道，贵在顺乎自然，千万不可矫揉造

作。该生气的时候就生气，该责备的时候就责备，越自然越好。”在日本松下公司，谁能受到老板的责骂，尤其是亲受松下幸之助的责骂，被看作是一件“幸事”，一种“幸福”，认为这是老板对自己成长的最大关照。

三洋电机的副社长后藤清一於1925年，以实习身分进入创业不久的松下公司，受到松下幸之助与井植岁男的熏陶。在后藤的着作《跌倒了就要爬起来》中，曾多次提及他被松下“责骂”而成长的往事。

一个热天，松下交代后藤留下几个人加班赶工。工作很紧张。也很累，几个加班员工却中途离开工作岗位，到球场打球去了。后藤也正要出门打球，恰好碰到赶来察看的松下。

听说大家出去玩了，松下很生气，后藤受到严厉的责骂：“违反命令，抛开工作去打球，太不应该了！”特别令后藤感到痛心的是这句话:“后藤，怎么连你也做这种事？”因为松下的“连你也……”这几个字，着实让他体会到自己在松下心目中地位的重要。

后藤接受了批评，再三道歉，并带人加班干完了工作。事后他认为这个“责骂”很得当，虽被“责骂”了，心里却总感知到一种喜悦。

日后谈起这件事，他还深有感触地说，一边被“责骂”，一边感到“自己存在的重要性”，用这种方法责骂部属，实在太有效了。

另外，松下幸之助一向看重员工的优点和才能。他总是花九分力量看员工的“长处”，只花一分力量看员工的“缺点”。可是，当他真的用一分力量看某人的缺点时，态度十分严肃。

一次，后藤违反公司的规定，未经请示，就擅自变更了承包定额单价，被松下知道了。

晚上10点，后藤被松下叫去。一见到后滕，正同别人谈话的松下立即当众大声责骂，客人出面求情也不肯罢休。他一边骂，一边用手中捅炉子的铁通条使劲敲打火炉。待发现通条被他敲弯了，他大声命令：“你把它弄直了再回去！”后藤患有贫血的毛病，在这阵暴风骤雨般的责骂声中，竟因悔恨交加，当场昏倒。

松下立即让人送他回家，并多方关照。第二天刚上班，电话铃声响了：“后藤吧？我没什么特别的事，只想问一下，是否还介意昨晚的事。若没有，就太好了。”后藤大受感动，紧紧握住电话筒，昨晚被痛责的懊恼心情顿时全消。他回道：“心服口服！”“手软不能弄权。”下属犯下不可原谅的错误，理应受到应有的处罚。你今天不坚决予以处罚，明天可能有别的下属效仿。

如果下属在你面前表现得很差，那说明他对你缺乏尊重，必然无法实现你对他的期望。身为上司，你不能对此听之任之。要之，当下属跨越你可以接受的界限，你应及时处理。比如，下属经常迟到、不怀好意的玩笑、恶作剧、不恰当的肢体语言、不尊重他人、贬低他人、背后说三道四、衣冠不整、时常抱怨、工作中处理私事、不守承诺、撒谎等等，对这类行为，切不可迟迟不做处置。你应该向这种不良行为挑战，要求做的人向你解释。

当然，下属对自己所受到的处罚，心理上难免会一时转不过弯来。为了避免矛盾激化，你私下有必要与他谈一谈，交换一下意见。

所谓交换意见，并不是让你对受处罚的下属唠唠叨叨一大堆，一个劲儿对他进行再教育，而是让他参与到谈话中来，恳切地互相交流。否则，你说了大半天，却没有说到点子上，就起不到实际的作用。

谈话中，你要让下属逐渐步入正轨，认识到自己所受处罚的合理性，并非是你有意为难他。如果他确有委屈或难言之隐，你应该表示体谅，说些劝慰的话。但已经做出的决定决不能轻易更改。要让他明白，处罚的决定是对事不对人。

许多下属可能认为，他们受到处罚，他们的人格也就同时受到了侮辱。你必须让他们明白，所有的处罚都是为了部门的利益和发展，不是故意去损害某人的感情。在肯定被处罚对象的工作成绩时，你要坦诚而善意地提出他违反了哪些规定，会给部门工作造成什么样的不良影响，做到循循善诱，务必避免批评时话说得简单、粗暴。

谈话结束，你可以为受处罚对象寻找一个合适的客观理由，让他感到这次受处罚是一次偶然的失误，希望他下次能够避免这种失误。

你还要告诉他，他的工作态度一直都很好，希望他以后在工作中，为部门的发展继续努力。

在坚决处罚之后，再通过和风细雨的谈话，有劝说，有疏导，有安慰，有勉励，既能让下属心服口服，更可让他的脑筋彻底转过弯来。

这就是“打一巴掌揉三揉”的厚黑妙招。

厚黑学，做得说不得

厚黑教主李宗吾说：“《厚黑学》是做得说不得的学问。”因此，在待人处事中，行厚黑的人只要默默地做就行，千万不可到处招摇、炫耀。也就是说，你必须懂得伪装，以表面的忠厚掩盖你的其实企图。

只要你能以一颗坚忍之心，坚持行厚黑之道，即使对你怀着很大戒

心的人也会被你征服，把你视为心腹。

具体而言，如何做得说不得，主要有两条秘要：其一，无论你的上司对你如何刻薄，你都要忍耐；无论上司多么无能，你都要赞扬他处理问题的高明。

其二，把自己的功劳全部算在上司身上，自己任劳任怨，不计得失。如此，一定可以征服上司的心。

深藏不露，喜怒不形於色

通常而言，在任何情况下都不改变脸色，遇到不顺心的事仍能镇静如常的人，在社交场中最受欢迎。你碰上不顺心的事，对别人而言，可能根本不值得一提。既然没有人会关心你的心情如何，又有谁愿意看你拉得长长的脸儿？

能做到始终保持自然的神态，喜怒不形於色的人，必是厚黑术已极高段。当然，要真正做到深藏不露，喜怒不形於色，绝非易事。特别是对年轻人来说，更是极难做到。但只要你想做，达到这种境界并不是不可能。每天起床后，或睡觉之前，对自己说一声：“我决不表现出不耐烦的脸色。”以此警惕自己。或是在日记上仔细写出来，而且每天持续不断地做。

现在有不少人患上“疲劳综合症”。这种人除了工作压力大之外，很可能是在工作时，脸色常常变化不定的关系。

洛拉卡曾说：“经营者是孤独的。”按照厚黑学的观点，岂止是经营者，人本来就是孤独的，却又离不开群体。因此，与他人相处，一定要深藏不露。你必须好好地修养自己，做到喜怒不形於色，以免成为他人前进道路上的垫脚石，只能活得更痛苦、更孤独。

《厚黑学》指出，这个世界上，任何人都靠不住，惟一能够依靠的人就是你自己。无论你如何爱你的父母、妻儿、朋友等等，他们顶多可以陪伴你、帮助你，却无法成为你。你若妄想别人能无限量地帮助你，就未免太天真了。除了自己做自己的事之外，别无它法。

所以，你心里一定要这样想：“今天一整天，我都不露出不悦的脸色。”你自己的事，别人帮不上忙，也不可让它改变你的心情。

当然，令我们不悦的事很多，有时难免会因此而发怒并形之於色。但是，倘若你高兴时就露出笑脸，心情不佳时又摆上苦脸，谁又愿意与你相处呢？若遇上不愉快的事，或是受了委曲，却还能不形之於色，而且别人做不到，只有你做到了，人家就不得不佩服你了。

自古以来，凡是成功者，很少有因外界事物而亦喜亦忧的。当然，人有时会高兴，有时不免忧愁，但千万不要被情绪所左右。有高兴的事，表现在脸上无妨，但悲哀的事就千万不要表现出来。因为将一切都表现在脸上，更会促使情绪强烈化，更难忍受悲哀。把仇恨表现在脸上，恨也会加倍。因此，成功立业之人，对这方面都尽量做到不形於色。

若能做到不随便改变脸色，就连你的上司也可能对你敬畏三分。

因为无论他如何斥骂、嘲讽你，你都能默默承受，连眉头都不皱一下。

这种超级厚脸的修养，需要其有相当的自信才可做到。在你失意或得意时，你都能泰然自若，不表现出不悦之色或骄傲之情，旁人看来，也会觉得你很伟大。

这并非意味着做错事时可以不道歉。应该道歉时就要道歉，但不必因此感到自己很糟糕、不中用。你要做一个负责任但不卑躬屈膝的人。丰臣秀吉曾说："人不可以总是感到卑下。"自觉卑贱，是最愚蠢的事。切记：道歉并非卑躬屈膝地低头，而是坦然地低头，不致伤害到自己的自尊。

《菜根谭》中说："雁飞过潭，潭不留影。"只是在飞过的那一瞬间，雁的影子会留在潭面上；飞走之后，潭面又回复到原状。亦即：外面发生的事，我们当然不能没有反应，但不要总是拘泥於心。毕竟往事已矣。

日本有一首歌，歌词大意是："晴也好，阴也好，富士山始终不变。"平日总不露出不悦的神色，上司也会对你产生敬畏之心。倘若有一天你突然展颜一笑，会令人感到无限的吸引力！

不做烂好人

“好人”是现实社会中的“珍稀动物”。因此，大家都喜欢“好人”，也欢迎“好人”！“好人”不具侵略性，不会伤害人，甚至会为了别人而让自己吃亏！这种“好人”岂只是“好”，简直堪称“伟大”。

做“好人”是性格使然，想不做都不行，而且有其待人处事大获成功的价值。不过，《厚黑学》强调：虽然做好人值得肯定，但绝不能做“烂好人”！

所谓“烂好人”，就是缺乏原则、没有主见，什么事都不能坚持的“好人”。这种人不知是性格所致，还是有意以“好”去讨别人欢喜，反正是有求必应，也不管该不该。有时也想坚持，可是别人声音一大，马上就软化下来。因为缺乏原则与坚持，导致是非难分，当事情不能解决时，便“牺牲”自己，“成全”大家。有时也想坏一点，可是离坏还有一大段距离，自己就开始自责，检讨自己这样做是不是不应该……读中国绘画史，有一段明代大画家沈周的故事，让笔者终身难忘。书里说，沈周的邻居掉了东西，误以为沈周家一个相似的东西是他的。沈周闻悉，就把自己的东西送过去。后来，邻居掉的东西找到了，赶紧把沈周的东西归还。沈周只是笑着说：“这不是你的吗？”

书中举出的这类例子很多，似乎以此推崇沈周的“胸襟廓落”。

只是，每次我读到这儿，都不以为然。这真叫胸怀广阔吗？这种表现根本就是“烂好人”。

这种“烂好人”，得到的效应和“好人”大为不同。

“好人”自有原则，所以他人在颂赞这种“好人”的好时，还带着几分尊敬甚至“畏惧”。

“烂好人”则不然，他在待人处事中获得的评语是“不能担大任”，而且别人因为深知他的弱点，甚至会捉弄他、陷害他，得寸进尺，予取予求。反正他不会反抗，不会拒绝嘛！於是，所有人都得到了好处，唯独烂好人一点好处都不沾身！

因此，厚黑教主提醒世人：烂好人只能在家里做。在待人处事中，烂好人一文钱也不值！

该黑心时别客气

在工作中，由於某些原因而得罪上司，是很常见的事。有些上司会

由此而在某些事情上给冒犯他的人小鞋儿穿。面对这种情况，下属应该采取什么样的态度呢？如果因此而与上司大吵大闹一番，虽然可以出一口恶气，却不能从根本上解决问题，以后他可能照旧给你穿小鞋儿。

对此，你必须首先弄清楚上司的做法是否真有恶意。因为在许多情况下，由於对上司有意见，很多人总是把上司对自己的某些态度和做法往这方面想，从而采取不明智的举动。实际上，如果你不是与上司有什么根本的利益冲突，上司也没有那么大的精力做这种费力不讨好和损人不利己的事。

假如上司是在给你“合理”地穿小鞋儿，由於他的做法有理有据，无可指责，你很可能找不到理由与他争吵。即使你去闹，他也完全可以用非常冠冕堂皇的话打发你，甚至以你在无理取闹批评你。所以，在这种情况下，只有把脸皮磨厚，任他怎么对你，都忍下来。

如果你的确有证据表明上司给你小鞋儿穿，而且，他的做法也表现得十分明显，你便可以与他理论一番。你不妨先个别找他谈一回，表明自己的态度。如果他仍坚持己见，执意不改，那么，就有必要在适当的场合，把事情充分曝光。这样做，一方面把你们的矛盾公开化，让其他同事评理，另一方面也表明你的态度，从而给上司造成一种压力，使他再不敢轻易给你小鞋儿穿。这样做当然有其弊端，很可能在日后带来很糟的影响。

那么，如何才能彻底制服给你穿小鞋的上司呢？厚黑大师提供的招术就是：想方设法将他的把柄攥在自己的手心儿，在需要的时候随时进行敲打，让他老老实实，不敢再给你穿小鞋儿。比如说，你发现他的婚外情，并掌握了确切的证据。你不必公开揭发，只需用含糊而他能够听懂的言辞当众指出：“有的人在男女关系问题上很不严肃，我手里握有确凿的事证……”

做贼者心虚。这位上司一听出你的弦外之音，肯定会被吓住的，必定不敢再排挤打击你，而且会大大收敛他的不轨之行。

世上谁人无把柄。你掌握了那个欺负你的上司的把柄，又巧妙地点出来，对他的震动自然不用多说，很可能其他人也有同样的把柄，还以为你说的是他。这样，也许不只一个人由於担心自己的把柄被公开而不敢欺负你。

“世界上的事，怕就怕认真二字。”兔子被逼急了，也会咬人。

大多数人都明白这个道理。不叫的狗咬起人来更凶，平时沈默寡言、忍气吞声的人一旦发起怒来，更令人胆寒。考虑到这一点，即便是

本来想欺负你的人，此时恐怕也“惹不起”了。

任何人都有不愿让人知道的隐秘，都怕自己的隐秘暴露在光天化日之下；特别是不怎么光彩的事，更怕他人知道。因此，制服对手的最好方法，莫过於揪住他的把柄，让他的黑心不敢使。

不过，在运用这一招时，除了必须具备厚黑的基本功之外，还要特别注意保密。其体来说，你抓住的把柄，最好仅限於你一人知道。

因为把柄之所以能为你所用，就在一个“隐”字上。一旦公开了，由“隐”变“阳”，它就失去了利用价值。你掌握的秘密一旦公开，牵涉到的人很可能破罐子破摔，毫无顾忌地对你进行报复，那就太划不来了。所以，你只能以使相关者隐约明白的方式闪烁其词。

厚黑并用，让下属服服帖帖

小人在什么时候都是小人，就像狗改不了吃屎一样。一旦有机会，他们就会兴风作浪。因故，在不得不与小人打交道时，最有效的办法就是抓住他的把柄，把刀架在他的脖子上，逼他乖乖为你所用，听你调遣。

每个人都有弱点（死穴），这些弱点便是很好用的把柄。比如对性格急躁者，可用激将法，连他的趣味、喜好，也可以用作打开其欲望之门的钥匙。只要拿他最喜欢或最忌讳的东西去诱惑或打击他，他就必定上钩无疑。

某人的隐私，如绯闻、受贿、罪行等，你也可以用来制御他。有时候，稍稍拿出来那么一用，就能收到奇效。

汉代的朱博虽是一介武生，却具有相当高超的厚黑本领。他后来调任地方文官，利用厚黑手段，顺利地制服了地方上的恶势力，被时人传为美谈。

长陵一带，有个大户人家出身，名叫尚方禁的小吏，年轻时曾强奸邻人的妻子，被人用刀砍伤了面颊。如此恶棍，本应重重惩治，只因他花大钱贿赂了官府的功曹，因而没有被革职查办，最后还调升为负责治安的尉官。

朱博上任后，有人向他告发了此事。他马上把尚方禁找来。尚方禁心中七上八下，却只能硬着头皮来见。朱博仔细看了看尚方禁的脸，果然发现他脸上有疤痕。他将左右支开，假装十分关心地询问究竟。

尚方禁作贼心虚，知道朱博已经了解他的情况，就像小鸡啄米似的，连连叩头，如实地讲了事情的经过。他头也不敢抬，只是一个劲儿

哀求道："请大人恕罪！小人今后再也不敢干那种伤天害理的事了。""哈哈哈……"朱博突然大笑："男子汉大丈夫，难免会发生这种事情！本官想为你雪耻，给你一个立功的机会，你能好好干吗？"尚方禁一听，哪敢说半个不字。

朱传知道他已就范，便严令他不得向任何人泄露他们的谈话内容，要他有机会就记录一些其他官员的言论，及时回报。

听到这里，尚方禁心里的石头才算落了地，赶紧表态说，他一定好好干。

从此之后，尚方禁便成了朱博的亲信和耳目。

自从被朱博宽释且重用之后，尚方禁干起事来特别卖命。为此，朱博破获了许多盗窃、杀人、强奸等犯罪活动，使地方上的治安情况大为改观。

因尚方禁建此大功，朱博提升他为连守县县令。

抓刀要抓刀柄，制人要拿把柄。智者在部属身上发现了弱点，从不会轻易放过，而是抓住他的"小辫子"，使他乖乖地听话。这种方法在驾驭不怎么听话的部属时特别有效。

言归正传。又过了一段时间，朱博突然私底下召见那个当年收受尚方禁贿赂的功曹，严加训斥，然后拿出纸笔，要他把自己受贿一个钱以上的事通通写下来，不能有丝毫隐瞒。

那功曹早已吓得筛糠一般，只好提起笔，写下自己的斑斑劣迹。

朱博早已从尚方禁口中知道这位功曹贪污受贿，耍奸弄法的事，看了他写出的交代材料，觉得大致不差，就对他说："你先回去好好反省反省，听候本官裁决。从今以后，一定要改过自新，不许再胡作非为！"说完，突然拔出刀来。

那功曹一见朱博拔刀，立时吓得两腿发软，跪落尘埃，嘴里不住地喊："大人饶命！大人饶命！"孰料，朱博将刀晃了一下，一把抓起功曹写下的罪状材料，三两下将其切成纸屑，扔到纸篓里去了。自此以后，那功曹整天如履薄冰、战战兢兢，做起事来尽心尽责，不敢有丝毫懈怠。

仔细分析不难发现，朱博收服尚方禁和功曹的成功，主要靠了厚、黑两手。

其一是厚。虽然他心里极为厌恶尚方禁，但表面上丝毫不露，让对方摸不清自己的底牌。

其二是黑。按理说，朱博既然已经知道尚方禁是个小人，肯定会将其“炒掉”。然而，他没有那么做，在恩威兼施生效后，他充分发挥这小人的特长，让这小人暗中去监视自己的政治对手和下属官员，及时向自己打“小报告”。对那位功曹，他更是手腕高超，将对方制得服服帖帖。

做做“恶人”也不错

西方谚语说：“要使一条线变短，最简单的方式就是在它的旁边画一条更长的线。”据此，想驱除敌人的侵犯之意，你固然可以与对方你死我活地打交手战。不过，“杀敌一千，自损八百”，你势必也要付出相当的代价才行。《厚黑学》指出：最有效的方式就是展现坚强的实力，暗示对方：“真的要比吗？你还差得远呢！”这样一来，对方自然会知难而退，对你敬而远之。

现实社会中，有好人，也有恶人。说到头，做好人还是做恶人，都不过是待人处事中做人的技巧罢了。那么，做恶人，对自己会有什么好处呢？

第一，恶人虽然肯定令人讨厌，却胜在有威势。一个经理或主管以恶人的形象出现，有令下属敬畏的作用。一般而言，一个主管“偏

恶”会远比“偏善”更能令下属为其效力。黑口黑面，不讲人情的主管当然不受下属爱戴，却更能迫使下属不敢造次。

第二，许多人不喜应酬，只想静静地做事。那么，他若表现出恶人的形象，便可产生适当的阻吓作用，就能使他的应酬减到最低程度，赚得清静。也就是说，利用恶人的形象，一个人可以有选择性地省去许多不必要的麻烦。

第三，好人倾向於对人堆笑脸，乃至巴结逢迎。恶人板着脸做人，反而塑造出一个严肃、认真，令人肃然起敬畏之心的形象。板着脸不但比堆笑脸威猛，也不致那么使自己委屈。

从上述三点可以想见，虽说许多恶人原就是其性本恶，但也有“本来不恶”的人基於待人处事的需要，故意装出恶人的形象来与人相处。在待人处事中，只要做恶人的好处盖过其坏处，做恶人便合算。

做恶人的坏处，最大不了也不过是犯众怒，少朋友。但是做恶人有选择的余地，可以“因人而恶”，从而仍然可以交到自己的朋友。你可以对某些人选择做好人，对某些人选择则做恶人。何况，做恶人比做好人容易，可以少吃眼前亏。

每个人都有他自己或好或恶的不同形象。一个恶人的“恶”可能是他

的其性格，也可能只是个假象，和好人的“好”完全一样。不过，装恶人远比装好人难。恶人无论是真恶人或假恶人，首先要有一个“恶”的表象。如果你是个天生的开心果，或是那种病态的白面书生模样，恐怕想恶也恶不出个样子来。即使你真的本性为恶，却欠缺了恶人表面上应有的那种威猛。

第四篇 凶道篇：表面慈善，背後捅刀

只要能达到我的目的，他人亡身灭家，卖儿贴扫，都不必顾忌。但有一层应当注意：凶字上面，定要蒙一层道德仁义。

不时冒坏水

蚂蚱两头拴

落井要下石

丢掉妇人心

假戏公开唱

背後黑一手

不时冒坏水

现代社会有反传统的倾向，男人老实被看成无能，正儿八经就意味着呆板、缺乏情趣，认真与犯傻划等号。因此，男人“好”会受人尊重，“坏”才会有人爱。古龙小说里最受欢迎的陆小凤，楚留香和那倾倒了无数少女的《上海滩》中的许文强，不正是因为“坏”得出奇才魅力无穷吗？

卢梭在《社约论》一书中指出：人原本都是完全自由的，但你自由，我也自由，过分的自由就会伤害别人。於是，为了保障人类最大的自由，每个人都要交出一部分自由，通过订立法律，限制起来。道德规范则是对法律作用的一种补充，是通过社会舆论制约人类的行为。

按照卢梭的这种说法，道德规范既然旨在约束人的行为，就势必常常与人的本性发生冲突。那么，一味地迎合道德规范，就可能享受不到自由，道德规范遂成了人性的枷锁。而且，如果我们格守道德规范，别人却对此不屑一顾，那就如同玩游戏时，我们受规则约束，对方却能随心所欲，这种竞争就太不公平了。所以，许多人会说，做人太老实、太善良，难免吃大亏。

更何况，这个社会所宣扬的道德规范，有很大一部分从某种意义上说，只不过是为了维护社会架构不被侵害的一种理想而已。它虽然不像鲁迅所抨击的旧道德观：仁义道德吃人，但也确实与现实生活格格不入，谁要是真按这种行为规范待人处事，到头来肯定吃亏。谁越早明白这个道理，谁就越能在待人处事中成为赢家。因此，真正伟大的成功之士，必然不会使道德规范成为枷锁，而是将它变成为自己服务的工具。

在现实社会中，不遵守道德规范，别人会说你“坏”；过分拘泥於道德规范，别人又觉得你“傻”。“男人并不总是凭藉其勇敢成为勇士，女人亦不总是凭其贞洁而成为贞女。”可以说，一个人如何生活与他应该如何生活，这两者之间相去甚远。因为谁若抛弃自己正干着的事，去从事他应该干的事，其结果总是只能走向自毁而非自全。一个人，如果只想在任何方面都做好事，结果就必定会悲叹於在很多方面做了坏事。

君不见，不少人干了好事，却好像他干了坏事一样为人所憎恨。

而且，有时候，人总难免要被时势逼着去干坏事。因为有些坏事，你不去做，就难以摆脱你所面临的困境。如果你好好思索一下，很可能就会发现，许多事看起来完全合乎道德规范，最后的结果却会使你走向败亡；另一些事，看起来不怎么冠冕堂皇，甚至还是罪恶，最后的结果

却会使你获得较大的安全与幸福。

心不黑，难以成大事

在历史上，不论是吴起杀妻求官，还是李世民玄武门之变杀兄弟逼父退位，都比不上武则天移屍嫁祸的“心子之黑”。她为了陷害王皇后，竟不惜杀了自己的亲生女儿。

武则天14岁就入宫，先侍太宗，后宠於高宗。当时的皇后王氏、良娣萧氏都与武则天在高宗面前争宠，两人联合起来谗毁武则天，一时间，形势难分高下。

其后，武则天生下一个女儿。这娃儿很得高宗、皇后喜欢，皇后常来看望。武则天就谋划了一场阴谋。

一次，皇后来看孩子，武则天藉故躲避，皇后独自一人逗孩子玩了一会儿离开了。皇后一走，武则天马上进屋，把自己亲生女儿扼死，再用被子原样盖好。隔了一会儿，高宗来看孩子，武则天假装与他说说笑笑。等皇帝要她抱孩子时，她掀开被子，佯装惊叫一声，立刻大哭起来。高宗上前一看，原来小公主手足冰凉，已死去多时。高宗龙颜大怒，叫来宫女、太监询问有谁来过此地。他们都说皇后不久前来过。高宗为此认定是皇后因与武则天不和而下此毒手。这时，武则天又把平时搜集的皇后过失，一一向高宗陈诉，高宗遂有了废黜皇后的打算。后来，他果然废掉了王皇后，改立武则天。

然而，李宗吾说上述三人的“心子之黑．都不如曹操。“三国英雄。首推曹操，他的特长全在心子黑：他杀吕伯奢，杀孔融。杀杨修，杀董承、伏完，又杀皇后、皇子，悍然不顾，并且明目张胆地说：“宁可我负天下人，不叫天下人负我。”心子之黑，真是达於极点了。有了这样本事，当然称为一世之雄。”从《厚黑学》的角度考察历史，由古至今，上自王公大臣，下至草莽凡夫，不厚不黑而能有所成就的绝无仅有。因此梁启超才说：“一部二十四史，全是帝王家传。”实际上，按照厚黑教主的观点，不管是二十四史，稗官野史，甚或是在生活四周稍微留点心，都必然会发现：厚黑处处可见。脸不厚、心不黑者难以成大事。也就是说，你想成就大事，出人头地，“惟有厚矣黑矣，然后可以心想事成，事事遂心如愿。”表面光明磊落，暗中设计下套儿《厚黑学》的核心思想就是：为达目的，可以不择手段！栽赃陷害就是其中之一。此计用来铲除对手，效果往往相当不错。不过，使计时，必须注意拿捏好分寸，以免适得其反，搬石头砸了自己的脚。

究竟什么样的分寸才算是恰到好处呢？那就是当你所栽之赃、所诬

之告，能使人宁可信其有，不肯信其无，让对手百口莫辩，甚至越描越黑，那就是了。

从《厚黑学》对人性的分析可以知道，世上之人大多数都有两大弱点；对爱的专注和对权的迷恋。世人在自己专宠的东西遭到侵害时，往往会丧失理智，难以思考，其结果常常不堪设想。这就为大行厚黑之道者提供了广阔的回旋余地。在厚黑之士看来，世上没有什么事是不该做的。你的对手并没有差错，你仍可以暗中设计下套儿，嫁祸於他。当然，表面上一定要不露声色，让他什么也看不出来。

春秋时期，晋献公征服骊戎，骊戎献出二女，年纪大的叫骊姬，小的叫少姬。骊姬长得非常漂亮，多机智，把献公迷住了，两人日夜形影不离。不足一年，骊姬就生下一子，起名奚齐。

献公因受惑於骊姬，爱妻及子，便想立奚齐为太子。他把此意对骊姬说了。

骊姬心里很高兴，却想到献公已立申生为太子，而且太子与另两个兄弟重耳、夷吾非常友爱，这三人虽不是她所亲生，名义上也是母子关系。今一旦无故变更储位，恐群臣不服，不仅自己的儿子当不成太子，说不定还会遭到不测之祸。为此，她跪在献公面前哭了起来：“太子申生并无大过，据说诸侯没有一人说他的坏话，若是为了我母子而将他废了，人家必说我迷惑你。我宁可死，也不担这个罪名！”献公听她说得通情达理，大赞其贤淑。

骊姬表面上做得光明磊落，暗地里却日夜想着如何陷害申生等三兄弟，夺取太子之位。

某日，她便对献公说：“申生是我很心爱的儿子，他在曲沃几年了，我挺惦念他，还是把他召回来吧！”献公色迷心窍，以为骊姬所言出自真心，立刻派人往曲沃召回太子。

申生是个知书达礼的孝子，回来拜见过父亲，又入宫参见骊姬。

骊姬设宴招待，言谈甚欢。第二天，申生入宫叩谢，骊姬又留他吃了饭。没想到，当晚她便跑到献公面前，哭哭啼啼，编起谎话来。

“怎么了……是谁侮辱了我的美人儿？”“就是你的好儿子呀！”“申生……他怎么啦？”

“不是他，能是谁？”骊姬哭的声音更大了：“我一片好心，叫他回来见见面，留他吃一顿饭，没想到他喝了几杯酒，就开始调戏我，还说：“父王年老，你又年轻……”我当时很生气。本想教训他一顿，可他

嘻皮笑脸地说："这是我家祖传的先例。祖父去世的时候，父王就接收了他的小妾。现在父王老了，不久就要归天，按照常理，你不归我又归谁呢？"说着还想把我搂住亲嘴。幸亏我躲得快，不然……我不想做人了！"说罢，扑到献公怀里乱撞乱打撒起娇来。

"岂有此理，这畜生竟如此无礼，真是可恶至极！"献公听罢，怒气不打一处来。

"他还说明天约我去花园呢！如果你不信，到时候去看看就明白了？"第二天，骊姬又召申生入宫，带他去花园看花。她打扮得格外漂亮，全身香喷喷的，把香糖沾满头发，一路上引来许多蜜蜂、蝴蝶，在她头上飞绕。她叫申生过来帮她驱散那些狂蜂浪蝶。申生从命，在她后面手挥袖舞。

此情此景，献公在楼上看得清清楚楚。他怒不可遏，立即叫人绑起申生，推出斩首，吓得申生满头冷汗，莫名其妙。

骊姬跪在献公面前求情："你明白真相就行，切不可处决他。他是我叫回来见面的，若杀了他，群臣定会说是我下的毒手。何况这是家事，家丑不可外扬，传出去多不好听。请您饶他这一回吧！"献公无奈，下令："把这畜生赶回曲沃！"还派人跟踪侦察申生的所作所为。

又一次，献公出城打猎。骊姬派人去对申生说："我做了一个梦，梦见你妈妈齐姜向我哭诉，说她正在地府里挨冻受饿，十分凄凉。你做儿子的应该去祭祀她一番。"申生是个孝子，自然听话。齐姜的庙在曲沃，他前去拜祭，并且照例把胙肉和礼酒送给他的父亲献公，以尽人子之礼。献公打猎还未回来，这些胙肉和礼酒全都留在宫中。

过了六天，献公才回来。骊姬在酒肉里早加了毒药，送给献公，告诉他："我曾梦齐姜在地府受苦，现在申生把胙肉、礼酒送来了，给你尝尝！"献公拿起酒要喝，骊姬却说："酒肉是外来的，不可大意，试一试才可！""对！"献公顺手把酒泼到地上，地上顿时冒起一股白烟。

"咦！怎么回事？"骊姬假装不信，又割了一块肉给狗吃。狗吃了，连叫都没有叫出一声，就四脚朝天死了。又拉过来一个小内侍，要他喝酒。小内侍不肯，骊姬令人硬灌下去，小内侍顿时七窍流血而死。

"天啊！天啊！"骊姬呼喊起来："谁料太子这么狠心，要毒杀父亲！国君的位置早晚是要传给太子的，多等一两年都不行了！"说着说着，她跪到献公面前，泪流满面，呜咽着说："太子此举，无非是针对我和奚齐。请把这些酒肉赐给我吧！我宁可替君上去死！"说完，一把抢过酒来，做出倒进口的姿态。献公立即把酒抢过来，愤然摔落地上，气得说

不出话来。

献公即刻升殿，遍告群臣，大数申生罪状。随后派出大批军队，威风凛凛地杀奔曲沃。申生闻讯，不听群臣劝谏，既不拥兵抗拒，又不逃往外国，吊颈而死。

接着，骊姬又故技重施，加祸於重耳、夷吾，逼他们逃往他方。

就这样，骊姬通过一步步厚黑计策的实施，将亲生儿子奚齐推到晋国太子的宝座。

蚂蚱两头拴

柏杨在《丑陋的中国人》一书中，对中国人不能精诚合作的毛病做了入木三分的针砭："每一个单独的日本人，看起来都像一头猪，可是三个日本人加起来就是一条龙。而每一个中国人都是一条龙，但是三个中国人加在一起－－三条龙加在一起就成了一头猪，一条虫，甚至连虫都不如……"柏杨的论述或许有言过其实之处，但它恰恰点出了待人处事厚黑之道中"凶道"的内涵。孙子说："夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。"套一句老百姓的土语，那就是："一根绳上拴俩蚂蚱，跑不了你，也蹦不了他。"同舟未必共济

"同舟共济"，本意只是说，大家同乘一条船过河。引申其意，则指在困难面前，彼此能够互相救援，同心协力。通常情况下，同舟共济之人可以齐心协力，水涨船高。但天下没有不散的宴席，建立在一定利益之基础上的"同舟"，总有各奔东西的一天。那么，在"同舟"的时候，到底应该如何做呢？《厚黑学》指出：同舟之人未必共济。在任何时候都要多长点心眼儿。即使睡觉，也要睁一只眼睛。否则，对你造成最大伤害之人，很可能就是曾经与你"同舟"者。

王安石在变法的过程中，视吕惠卿为自己最得力的助手和最知心的朋友，一再向宋神宗推荐，予以重用，朝中之事，无论巨细，大多与吕惠卿商量后才实施。所有变法的具体内容，都是根据王安石的想法，由吕惠卿事先写成文本及实施细则，交付朝廷颁发推行。

当时，变法所遇到的阻力极大，尽管有神宗支持，能否成功却是未知数。面对这种情况，王安石更是一厢情愿地把吕惠卿当成自己推行变法的主要助力，可以同甘苦共患难的"同志"。然而，吕惠卿千方百计讨好王安石，积极地投身於变法，却有自己的小九九。他不过是想通过变法，捞取个人的好处罢了。对於这一点，当时一些眼光锐利、有远见的大臣早已洞若观火。

司马光曾当面对神宗说："吕惠卿可算不了什么人才！将来使王安石遭到天下人反对，一定都起因於吕惠卿！"又说："王安石的确是个贤相，但他不应该信任吕惠卿。吕惠卿是个地道的奸邪之辈，他给王安石出谋划策，王安石出面去执行，这样一来，天下人必将王安石和他都看成奸邪了。"后来，司马光被吕惠卿排挤出朝廷，临离京前，一连数次给王安石写信，提醒他："吕惠卿之类谄谀小人现在都依附於你，想借变法之名，作为自己向上爬的资本。在你当政之时，他们对你自然百依百

顺。一旦你失势，他们必然又会以出卖你作为新的进身之阶。”吕惠卿的厚脸果然大见其效，王安石对司马光的警告，半句话也听不进去。他已完全把吕惠卿当成了同舟共济、志同道合的变法同志。甚至在吕惠卿暗中捣鬼，迫使他辞去宰相职务时，他仍然觉得吕

惠卿对自己如同儿子对父亲般忠顺，真正能够坚持变法不动摇的，莫过於吕惠卿，大力推荐吕惠卿担任副宰相之职。

王安石一失势，吕惠卿被厚脸掩盖下的“黑心”马上浮出台面，不仅立刻背叛了王安石，而且为了取代王安石的宰相之位，担心王安石还会重新还朝执政，立即对王安石进行打击、陷害，先是将王安石的两个弟弟贬至偏远的外郡，然后将攻击的矛头直接指向王安石。

“凶字上面定要蒙一层仁义道德。”吕惠卿的心肠可谓黑得出奇。当年王安石视他为左膀右臂，对他无话不谈。一次，在讨论一件政事时，因还没有最后拿定主意，便写信嘱咐吕惠卿：“这件事先不要让皇上知道。”就在当年“同舟”之时，吕惠卿便有预谋地将这封信留了下来。此时，他便以此为把柄，将信交给了皇帝，告王安石一个欺君之罪。他要借皇上的刀，为自己除掉心腹大患。

在封建时代，欺君可是一个天大的罪名，轻则贬官削职，重则坐牢杀头。吕惠卿就是希望彻底断送王安石。虽说最后因神宗对王安石还顾念旧情，没有追究他的“欺君”之罪，但他毕竟已被吕惠卿的“软刀子”刺得伤痕累累。

脸上笑嘻嘻，“软刀子”杀人不见血有这么一种厚黑高手，他们在与自己的竞争对手相斗时，绝不说对方一句坏话，当面不说，背后也不说，甚至不只不说坏话，还在上

司面前替对手说好话。因此，对手在失败之后可能始终都蒙在鼓里，看不出在他甜言蜜语掩盖下的“黑心”。

“软刀子杀人不见血。”厚黑高手杀人不仅不见血，甚至连刀子也看不到。因为他们在仁义道德之外，又多涂了一层油漆。他们最擅长的就是“借刀杀人”。

历史上，善用“软刀子”杀人者不计其数。

清道光年间，军机大臣曹振镛当政之时，对政敌的打击往往不动声色，却“言到敌败”，非常奏效。

他很讨厌刚刚担任军机大臣的蒋攸恬，两人面和心不和。但他知道蒋攸恬刚由直隶总督任上调进京城，属於道光想要的那一类人，时间久

了，一旦得到皇帝的重用，肯定会影响到自己的权势，就想找机会把他排挤走。

那时，琦善因处理鸦片战争后与英国殖民者的“洋务”不当，被革去两江总督一职。一天，道光问曹振镛：“两江总督地处南海边陲，与洋人对峙，交往频繁，职位非常重要，朕想派一个资深望重，久历封疆的能员去担任此职，你看谁合适呢？”太好了！何不利用这个机会，把姓蒋的赶出军机处。不过，如果由自己提出来，不免授人以排挤同僚的口柄，弄不好还会引起道光的怀疑。思及此，曹振镛不直接提出由蒋攸恬调任两江，而提及正被白莲教叛乱搞得焦头烂额，肯定不能调任的川陕总督那彦成。他假装很

认真地对道光说：“臣以为川陕总督那彦成资历最深，可以调任两江。”果然，这个建议遭道光否决：“川陕一带正发生民乱，那彦成不能调动。”说着，他又看了看曹振镛。

当时军机处要员全都在场，蒋攸恬亦在身旁，但曹振镛就是不再说话。

道光见曹振镛不说话，便环视四周，旋即看到了蒋攸恬，马上说：“你就是前朝的封疆大吏，去任两江总督正合适。”万岁金口玉言，一言九鼎，此事就这样敲定了。实际上，蒋攸恬由军机大臣调任两江总督，无论从权力还是权位上，都有下放之嫌。

所以，蒋攸恬出来后对人感慨地说：“曹公的智巧真可怕呀！他把自己的意思含而不露，却让陆下说出来，就无可更改了。这样的排挤，真是高明至极啊！”云贵总督阮文达也为曹振镛所厌恶。一次，道光偶然谈到了阮文达，对曹振镛说：“阮文达已任总督、巡抚30年。刚到壮年就官居二品，怎么升迁得这样快呀？”曹振镛回道：“阮文达学问优秀。”“何以见得？”道光继续问道。

此时，曹振镛又玩起他最擅长的“软刀子”，满脸堆笑地说：“他

现在任云贵总督，每天与宾客谈文刻书呢！”曹振镛深知道光的好恶和秉性。道光非常厌恶封疆大吏不事公务，却与文人墨客谈诗论道。是以，曹氏此话表面上称赞，实际上却是重重地“参了一本”。果然，道光听后，好半天沈默不语。不久，阮文达被召回京城，安排了一个有名无实的闲职，此后再也没有受到朝廷重用。

《孙子兵法》中说：“先胜而后求战，以虞待不虞者胜。”虽说曹振镛的所作所为不怎么光彩，但他活得很滋润，因为他是厚黑之士，自然也不在乎他人的议论和看法。

合众弱而攻一强

西方有句名言："没有永久的朋友，也没有永久的敌人，只有永久的利益。"这话既是国与国之间相处的准则，更是人与人之间打交道时必须时刻注意把握的基线。《厚黑学》指出：一切明争暗斗的焦点，无非就是"利益"两字。毕竟，离开了利益，世人还能争什么呢？

为此，在待人处事中，"合众弱而攻一强"，与某一方建立合作关系，能否成败的核心就是"利益"。战国时的苏秦之所以能够凭藉一张嘴，将互不相属的六国联合在一起，共同对付强大的秦国，就是用最简洁的语言，让各国认清了"合纵"与自己国家的利害息息相关。

战国中期，着名的纵横家鬼谷先生的学生苏秦，一开始本企图推

行连横政策，鼓动秦惠王用武力兼并天下。由於秦国尚处在整顿内政，养精蓄锐时期，惠王没有接受他的建议。苏秦怀着忿恨和不满，转而游说关东六国，组织合纵反秦。

关东六国联盟建立以后，苏秦担任了合纵集团的主持人，接受了六国国相的封号。当时，他的车马仪仗和资财，已经可以与王侯相比拟了。

落井要下石

在待人处事中，任何时候都要切切记住：对待敌人，如果无法加以安抚，就得将他消灭。在你脚下奄奄一息的毒蛇，很可能直立起来，以双倍的毒液咬你一口。落败的敌人就像半死的毒蛇，你的不忍会令他们恢复元气，时间越久，毒液越猛烈！

你的敌人每时每刻都在期盼着你厄运临头，他们最高兴的莫过於消灭你。如果你在与他们争斗的过程中，出於仁慈或希望和解之心而半途缩手，不仅会使你功亏一篑，还会让你的对手更加坚定报复你的决心。或许他们暂时会表现得极为友善，但这只是因为你打败他们了，他们别无选择，为了等待时机而采取的厚黑招术。

最佳的解决方案就是：不要手下留情，落井要下石，彻底歼灭你的敌人。你惟一能够期盼从敌人身上得到和平与安全的途径，就是消灭他们。对待敌人，就得完全控制地们，让他们服从你的意志。

你要明了，有些人是你无法拉拢的，无论如何，他们永远是你的敌人，一定会伺机报复，如同黑夜跟随白日而来。等待敌人亮出手上的牌是愚蠢的做法。有这样一个敌人在你身边，你永远不会安全。你必须以厚制厚、以黑制黑，狠狠削弱他们的实力，直到他不可能东山再起，对你造成伤害。

如果你暂时无法将他们驱逐，至少心里也要明白他们时刻在耍阴谋对付你，不管他们装出多么友善的样子，你都要警惕在心。千万不可“阴沟里翻船”，上了对手厚黑的当。

穷寇要追，杀敌必见血

李宗吾在《厚黑经》中说：“厚黑之道，易而难。夫妇之愚，可以与知焉，及其至也，虽曹刘亦有所不知焉。夫妇之不肖，可以能行焉，及其至也，虽曹刘亦有所不能焉。厚黑之大，曹刘犹有所憾，而况世人乎。”厚黑教主在这里告诫世人：厚黑学的道理，说起来很容易，谁都可以了解；厚黑学的做法，做起来很简单，也是谁都可以实行。然而，厚黑学的精深奥妙之处。就不是随随便便就能了解和实行的。在待人处事中，欲行厚黑之道，绝不可将其视作儿戏。厚黑学不行便罢，若要行施，就必须无所不用其极，不择手段，不论何时何地，都不放弃厚黑的基本原则；即使对手已经被你打得趴下，也不能心慈手软，一定要再加把劲，直到对手永远倒下为止。厚黑无止境，再怎么狠也不过分。

20世纪二三十年代，在旧天津的商埠上，有两家老字号的药店。

他们同处一条街，一家叫济世堂，男一家叫万寿堂。本来他们相互之间井水不犯河水，各做各的买卖，倒也相安无事。谁知到了30年代初，刘可发继承父业，做了万寿堂老板，他的经商思路和其父大相径庭。他看不惯其父那种保守的经商之道，从价格、品种等方面，对济

世堂药店展开了全面攻势，企图一举挤跨“济世堂”，使万寿堂成为独一无二的垄断性药店。

生意世家出身的刘可发果然身手不俗，凭着自己年轻、敢想敢干，经营上有世家的功底，出手几招，就把“济世堂”搞得处处被动。

在“万寿堂”组织的强大攻势下，“济世堂”经营每下愈况，虽然很快就反应过来，采取了一系列补救措施，但已无法挽回败局，终於宣告停业。

刘可发大获全胜，自然趾高气扬，打算大干一场，称雄天律卫。

他哪知道，“济世堂”并未被彻底击败，也没有到非关门不可的地步，凭实力，“济世堂”完全可以再与“万寿堂”较量一番。但“济世堂”的老板没有这样做。他不愿直对“万寿堂”那夺人的锋芒应战，弄个两败俱伤，而是避开“万寿堂”的正面进攻，采取以退为进的策略体养生息。

既然不能与“万寿堂”同街经营，走远一点总可以吧……不久，“济世堂”在远离“万寿堂”的一条街上重新开张。但铺面已比原来的逊色多了，昔日大药店的气派已荡然无存。消息传到“万寿堂”刘可发的耳朵里，他不禁喜形於色：“济世堂，你已经被我挤垮了，再也别想回到这条街上与我抗衡，争地盘，抢顾客了。”得意之余，毕竟他的心还不够黑，没有进一步施展厚黑杀招，而是放了“济世堂”一马。

过了一些日子，“济世堂”的又一家分号开业了。自然也是小铺面，仍然躲着“万寿堂”。

有人把这一消息告知刘可发：“老板，“济世堂”又开了一家分号，看来买卖不错，没准是想东山再起。最好提防些！”刘可发不以为然：“怕什么！那种小药店，成不了气候！药店靠的是信誉，大药店才能让顾客放心大胆地买药。我看他们是在一个地方混不下去了，不得已而为之。不用怕！”往后很长一段时间内，“济世堂”陆续开了几家类似的小药店，而“万寿堂”的生意也差不多，两者相安无事，以前抢夺“地盘”的恩怨似乎已经过去。不料，三年后，“济世堂”突然一招“回马枪”，将平静的水面搅浑。“济世堂”老板出人意料地宣布，将在老店旧址重新开业。此前，他们已暗暗从买主手中买回了店址的产权。

经过一番维修、装潢，“济世堂”在鞭炮声中重新杀回了“万寿堂”的旁边。刘可发听到消息，惊骇不已。他没想到被自己已经打得趴下的“济世堂”还会卷土重来……他重新组织力量，企图再像三年前那样发动一次商战，趁“济世堂”立足未稳，把它再一次赶出去。

可他很快发现，这已是不可能了。到这时他才觉察到，“济世堂”在这三年中所开发的一批分号，已形成一个完整的体系，其内部采取统一的经营方针，集中进货，分散销售，自然销量大增。此时，“万寿堂”周围已布满“济世堂”的分号，在“济世堂”的层层包围之中。

自从“济世堂”总店恢复之后，买卖热闹非凡，十分红火，顾客络绎不绝，再加上分号的销售，每年盈利非常可观。而“万寿堂”的生意较以前清淡了许多。

从上述例子不难看出，起初，万寿堂刘老板心黑脸厚，在各方面针对“济世堂”展开进攻，使“济世堂”处於绝对劣势。然而，在对手被打倒之后，他却心慈手软，没有紧紧追击，痛下杀手，对於得到的一些消息，也没能正确分析出新的经营方针，最终导致自己失利。

在战场上，兵家运用“穷寇勿追”的策略，意在佯释敌人一条生路，使对手气怯，不欲决一死战，抱着侥幸之心逃跑。

但是，对於已经被“赶走”的竞争对手，绝不可放任不管，放虎归山，而应该尾随其后，只是稍松一些，不过分紧逼。不紧逼的目的是为了“累其气力，消其斗志”，进而减退其势，达到最后消灭对手的目的。

不吃掉上司，难以成大器

在职场，下属想求得发展，必须时时抱住上司的大腿，大拍马屁。

但是，千万记住，在抱大腿、拍马屁的时候，可别假戏真做，闹成了对上司的偶像崇拜。

好上司如同良师益友，的确很重要。只是，现实社会中，良师益友难寻，反倒是伪善的恶友所在多有。如果你在与恶友交往的过程中，能够确保自己不被感染，那尽可跟他交往。因为你有制服恶友的能力，跟他交往之后，你起码可以了解他恶的一面，将来才不致受骗。

坏的上司跟恶友一样，虽然你觉得他们特别讨厌，但又避不开。

如果你具备了不被坏上司踩倒的能力，甚至具有踩倒对方的本事，对方一定会低头认输，在你面前服服帖帖。当然，在与坏上司打交道中，你应该“以坏制坏”。

要之，不论你的上司是好是坏，你都必须超过他，取代他。就像孩

子必须将父亲所拥有的一切优点完全吸收，才有能力向父母报恩。

若只依靠父亲，能力无法超越父亲，这种孩子只能徒然增加父亲更多的心理负担。

在摔角的世界，也有所谓的“报恩”。即借用师父的胸脯，拼命击做作练习的师弟。到了比赛场上，能够将对手击倒，就是对师父最好的“报恩”。靠着父亲胸脯长大的孩子，长大后可以真正压倒父亲，才能真正“报恩”。同样道理，因上司而进步的你一旦压倒了上司，也才是真正报答了上司的恩惠。

古时候修炼武功的弟子住在师傅家里，要做与武功完全无关的清扫工作。经过一番苦心，接受师父彻底的训练，才能慢慢进步，学到种种武功。等功夫学成，师父会说：“我已经没有什么可以再教给你了。今后你到江湖上历练，与高手对招，再多学习一些其他门派的奥妙武功。”此时的弟子等於已经吃掉了师父，因为他已学会了师父所有的武功了。

“青出於蓝而胜於蓝。”一个人想要长得健壮，就必须把自己所接触到的一切人物之优点吸收，甚至吸净。在此过程中，上司会说：“好！要吃就尽量吃吧！我不会轻易被你吃光，并且你也无法吃光。

我为了积蓄这么多工夫，曾花费了好几十年的时间，难道你只花几年，就能把我的精华全部吸光吗？来吧！不必客气！”能够这样挺起胸膛接受挑战的上司就是伟大的上司、难得的上司，你必须发挥全力与之抗衡。

不肯努力，也不愿用功，更不多方考虑工作的方法，只是一味批评上司不好，再加上自己本身实力又不充足，根本就甭想超越上司。

你既不能吃掉他，又不能吸尽他，就只能步入落伍者的行列，最终被淘汰。

将上司所拥有的一切优点、特长，以及工作上的技能，完全接收过来，每天下工夫研究，如此持续数年，上司觉得没什么可教你了，就会把棒子交给你。此时，你才算是真正吃掉了上司。

使对手有理没处说

“厚黑学这门学问，等於学拳术，要学就要学精，否则不如不学，安分守己，还免得挨打。若仅学得一两手，甚或拳师的门也未拜过，一两手都未学，远远望见有人在习拳术，自己就出手伸脚打人，焉得不为人痛打？”掘井之时，在未掘到水源之前，不管你挖得多深，终究只能是一口废井。行使厚黑，在未纯熟之前，不管你行使了多久，终究很难达到

自己的目的。虽说学习犹如逆水行舟，不进则退，但凡事学艺不精，

大不了也只是学艺不精而已，唯独厚黑学不同，它犹如走钢丝之人，稍有不慎，就可能被摔得粉身碎骨。

那么，当你已经习成很高深的厚黑大法，并且以厚黑之术将竞争对手打得趴下，又该如何保住自己所取得的战果呢？

厚黑教主李宗吾说：“五谷者，种之美者也，苟为不熟，不如荑稗。夫厚黑亦在乎熟之而矣。”意即：行厚黑一定要彻底。具体地说，就是当你将竞争对手打得趴下，一定要防止他东山再起，反咬你一口。最好的办法就是：心狠手辣，落井下石，使对手有理没处说，根本没有反手的机会。

第一，在空间上隔绝对手与上司之间的联系，使他们无法见面，根本不让对手有机会为自己申辩。

汉元帝儒弱无能，宠信宦官石显，一切唯石显之言是听。朝中有个郎官，名京房，字君明，东郡顿丘人。他精通易学，擅长以自然灾变附会人事兴衰。

鉴於石显专权，吏治腐败，京房制订了一套考课吏法，以约束各级官吏。元帝对这套方法很欣赏，下令群臣与京房讨论施行细节。但朝廷内外多是石显羽翼下的贪官污吏，考核吏法，就是要惩治和约束这些人，他们怎可能同意推行？

京房心里明白，不除石显，腐败的吏治不能改变。於是他藉一次元帝宴见的机会，一连提出七个问题，历举史实，提醒元帝认清石显

的面目，除掉身边的奸贼。可事与愿违，他一番语重心长的劝谏并未使元帝醒悟，丝毫没有动摇元帝对石显的信任。

既然考核吏法不能普遍推行，元帝就令京房推荐熟知此法的弟子作试点。京房推荐了中郎任良、姚平二人去任刺史，自己要求留在朝中坐镇，代为奏事，以防石显从中作梗。

石显早就把京房视为眼中钉，正欲寻机将他赶出朝廷。此时，他顺势提议让京房担任郡守，以便推行考核吏法。元帝不知石显用心，任京房为魏郡太守，在那里试行考核吏法。

郡守的官阶虽然高於刺史，但没有回朝奏事的权利，还要接受刺史监察。京房请求魏郡太守不隶属刺史监察之下和回京奏事的特权，元帝应允。京房还是不放心，於赴任途中三上密章，提醒元帝辨明忠奸，揭露石显等人的阴谋诡计，又一再请求回朝奏事。元帝还是听不进京房的

苦心忠谏。

一个多月后，石显诬告京房与其岳父张博通谋诽谤朝政，归恶天子，并牵连诸侯王，京房无罪而被下狱处死。

第二，切断竞争对手与上司之间的通信联系，阻塞其言路，使其有理无处诉，有冤无处申。

京房死后，朝中能与石显抗衡的唯有前御史大夫陈万年之子陈咸。此时陈咸为御史中丞，总领州郡奏事，负责考核诸州官吏。他既是监察官，又是执法官，可谓大权在握。况且他正当年轻气盛，无所

畏惧，才能超群，刚正不阿，曾多次上书揭露石显的奸恶之行，石显及其党羽皆恨之入骨。在石显指使下，群奸到处寻找陈咸的过失，欲乘机除掉他。

陈咸有一好友朱云，是当世经学名流。有一次，石显同党少府五鹿充宗设坛讲《易》，仗着元帝的宠幸和尊显的地位，没有人敢与他抗衡。有人推荐朱云。朱云因此出名，蒙元帝召见，拜为博士。不久出任杜陵令。后又调任槐里令。他看到朝中石显专权，陈咸势孤，丞相韦玄成阿谀逢迎，但求自保，便上书弹劾韦玄成儒怯无能，不胜任丞相之职。石显将此事告知韦玄成，从此韦与朱结下仇恨。

后来官吏考察朱云，有人告发他讥讽官吏，妄杀无辜。元帝询问丞相。韦玄成当即说朱云为政暴虐，毫无治绩。此时陈咸恰好在旁，便密告朱云，并代他写好奏章，让朱云上书申诉，请求呈交御史中丞查办。

然而，石显及其党羽早已控制中书机构，朱云的奏章被仇家看见，将其交给石显。石显批交丞相查办。丞相管辖的官吏定朱云杀人罪，并派官缉捕。

陈咸闻知，又密告朱云。朱云逃到京师陈咸家中，与之商议脱险之计。石显的密探查知，马上报告丞相。韦玄成便以执法犯法等罪名上奏元帝，终将陈、朱二人拘捕下狱，判处服苦役，修城墙的刑罚，除掉了两个心腹大患。

丢掉妇人心

有这样一则寓言：一匹狼跑到牧羊人的农场，想扑杀一只小羊果腹。牧羊人的猎犬追了过来。这只猎犬非常高大凶猛，狼见打不过也跑不掉，便趴在地上，流着眼泪哀求，发誓再也不会打那些羊的主意。

猎狗听了牠的一番话语，看了牠的眼泪，非常感动与不忍，便放了牠。

想不到这匹狼在猎犬回转身的时候，纵身咬住牠的脖子。幸亏主人及时赶来，才救了牠一命。但猎犬已流了很多血。牠伤心地说：“我原不应该被狼的话感动呀！”猎犬因“妇人之仁”，差点丢了小命。一个人在待人处事中若犯了“妇人之仁”，也很容易给自己带来危险。比如面对不怀好意的借债者，由於你的“妇人之仁”，在他的哀求之下，借给他钱，结果却一毛钱也要不回来；一个人的恶行因为你的“妇人之仁”而获得宽容，但你的“妇人之仁”不但没有感化他，反而让他得以寻机再度犯下恶行，对别人造成伤害。

因此，厚黑大师提醒你：一定要把自己的脸皮磨厚，将“妇人之仁”换上凶巴巴的“黑心之狠”。

脸皮越厚，成就越大

中国人很讲“脸皮”，干什么事都特别在意面子，有时脸皮似乎比命还要紧。比如说，许多含辛茹苦，将儿女培育成人的父母，为使儿女能够“光宗耀祖”，即使自己吃糠咽菜，心里也美得了不得。说穿了，特别在意脸皮的人并不是为自己活着，而是为他人而活。

西方谚语说：“皮厚、对别人的责难和非议无动於衷者为最佳之人。”这种思路与推崇厚脸皮相近。它是一具保护自己的自尊心免受别人恶言恶语伤害的盾牌。

在待人处事中，不理睬他人的风言冷语，善於运用厚脸皮保护自己，可塑造正面的自我形象。反之，脸皮薄的人在试图实现任何目标的过程中，总是对自己实现目标的能力、动机，以及如愿以偿时所得到之好处的价值心存疑虑。

脸皮厚者能够把自我怀疑撇在一边，拒绝接受任何人试图强加於他头上的“紧箍咒”。在他眼里，他自己就是尽善尽美的人。正因如此，他很容易步入成功人士的行列。

对他们来说，从来没有什么“不好意思”这个概念。他们干什么事都

是按照自己的意愿放手大干，并且总是能获得成功。

当然，脸皮厚者不见得会独断专行，咄咄逼人。他很可能在人前卑躬屈膝，唯唯诺诺。你打他的左脸，他或许还会把右脸给你打。厚

脸皮是一种随机应变，善於处世，且能置他人的所想所思於不顾的能力。

楚、汉争雄之际，刘邦虽然武功造诣不如项羽，但他也没有像项羽那样，自尊心很容易受伤。刘邦一次又一次败在项羽手下，他从不为此感到耻辱。他的脸皮太厚了，干得出任何实现雄心壮志所必须搞出的无耻勾当，毫不顾忌给别人造成的损失。据《史记》记载，项羽谓汉王曰：“天下汹汹数岁，徒以吾二人耳。愿与汉王决雌雄。”汉王笑谢曰：“吾宁斗智不斗力。”刘邦的脸厚，从他为躲避项羽的追杀，将亲生儿女推到车下，即可见一斑。

面对刘邦这个超级厚黑之士，项羽曾下令将前此战阵中捕获的刘邦之父押上阵前，绑在一锅烧得滚烫的油锅前面，喝令刘邦投降。刘邦在阵中大声喊道：“项将军，我们曾经是歃血为盟的把兄弟，我的父亲也是你的父亲。倘若你要煮我们的父亲，请给我留一杯肉汤。”哇！世上还有如此脸皮厚的人吗？这样厚脸皮的人如果不成功，哪有后来厚黑教主的一系列精辟的学说？

厚脸相斗，以黑制黑

纵观古今，不难发现，那些能够在危难中保全自己的厚黑之士，全都懂得以退为进，以忍为攻，以厚对厚，以黑制黑。

战国时代，有一位忍辱负重。奋斗不息，以厚对厚、以黑制黑的杰出军事家，他一生坎坷不平，甚至连其实的姓名都没留下，只以其曾遭陷害，受过膑刑（砍掉两块膝盖骨的刑罚），故史书上称他孙膑。

据说，孙膑是大军事家孙武子的后代。

孙膑少年时期便下决心学习兵法，准备干出一番大事业。成年后，他出外游学，到深山里拜精通兵法和纵横捭阖之术的隐士鬼谷子为师，勤奋地学习排兵布阵之术。鬼谷子把《孙子兵法》传授给孙膑，而没有传给孙膑的同学庞涓。不到三天，孙膑便能背诵如流，并且根据自己的理解，阐述了许多精辟独到的见解。鬼谷子为他奇异的军事才能而兴奋地说：“这一下，大军事家孙武子后继有人了！”庞涓，魏国人，此人可说是厚黑大家。李宗吾在《厚黑学》中说曹操心黑。实际上，庞涓之心黑一点也不亚於曹操。他对孙膑的才能十分嫉妒，更想得到《孙子兵法》这部军事奇书，表面上却装作和孙膑很要好，并相约以后一旦得

志，彼此互不相忘。后来，庞涓先行下山，回到魏国不久，便得到魏王重用，被拜为元帅。庞涓带领魏国军队，先后打败卫、宋等小国，以及强大的齐国，名声大振。魏惠王非常高兴，请庞涓同食可口的蒸羊，说："寡人得庞元帅，犹如周文王得姜太公。"

志得意满之余，庞涓心里暗想："天下只有孙膑是我的敌手。有孙膑在，我怎能无敌於天下呢？"於是，为了让忠厚的孙膑为己所用，他特意派人带着黄金和亲笔信，往邀孙膑下山，共同辅佐魏王。孙膑到来之后，他热烈欢迎。可当魏王要重用孙膑时，他却暗中耍手腕，让魏王封孙膑一个没有实权的客卿。

善良又忠厚的孙膑自然对不忘旧日同窗之谊的庞涓感激万分。然而，半年之后，庞涓却玩弄阴谋，捏造罪名，诬陷孙膑私通齐国，对他施以膑刑，脸上也刺了字，目的在於从精神上消蚀孙膑的意志。

对庞涓所做的一切，孙膑起初毫不知情。待他终於发觉陷害自己的元凶就是自己的师兄弟庞涓，又惊又悲，下决心报仇雪恨。但是，如何摆脱智谋奇高、脸厚心黑的庞涓呢？经过慎重考虑，孙膑决定以厚对厚、以黑制黑。具体地说，就是先装疯骗过庞涓，设法逃往别国，然后再图报仇。

就这样，孙膑装成得了疯病的样子，一会儿嚎陶大哭，一会儿嘻皮笑脸，做出各种傻相，或唾沫横流，或说话颠三倒四，又把抄写的《孙子兵法》竹简翻出来烧掉。

然而，庞涓毕竟非等闲之辈，想骗过他，谈何容易！刚开始，庞涓怎么也不相信孙膑真疯。

为了试探孙膑是真疯还是假疯，他让人把孙膑拖进猪圈。孙膑躺在猪圈的烂泥中，弄得满身污秽不堪。看着孙膑在猪圈里爬行，毫不在意的样子，庞涓又让士兵送上酒食，哄骗孙膑："吃吧！相国不知道。"孙膑怒目而视，骂不绝口："你们想毒死我吗？"随手把酒食泼翻在地。庞涓又让士兵给孙膑送去乾粪便和泥块，孙膑反倒当成好东西，吃得津津有味。

到此时，庞涓仍不相信孙膑真疯。他故意放孙膑出去，然后暗中派人监视。孙膑满脸污垢，一身脏兮兮、臭烘烘，在大街上伸手向路人乞讨，东游西逛，与真疯子毫无二致。

庞涓派人盯了好几天，没有发现丝毫可疑之处，便相信孙膑是真疯了，疑心稍解。

就这样，孙膑终於以超常的厚，骗过了厚黑高手庞涓。庞涓一念之

差，便给自己留下后来的杀身大祸。假如当时庞涓管他孙膑真疯还是假疯，将其宰掉了事，哪还会有后来的麻烦？可见，庞涓的“心子之黑”还不到家。

不久，齐国使者来到魏国。齐使暗中探访孙膑，把他藏入车中，带回齐国。

在一次王公贵族的赛马活动中。大将田忌将足智多谋的孙膑推荐给齐威王。在威王面前，孙膑畅谈兵法，尽叙平生所学，受到威王的赏识，被任命为齐国军师。从此，孙膑开始在战国风云聚会的军事舞台上大显身手。他等待着机会，准备以黑制黑，将庞涓这个黑心小人制於死地。

公元前354年，魏国派庞涓率大军围攻赵国都城邯郸，企图一举消灭赵国。赵王向齐国求救。孙膑与田忌商量，提出“围魏救赵”的作战方针。以此计，不但解了邯郸之危，并在次年的桂陵之战中以逸待劳，大破魏军。此战，魏军几乎全军覆灭，庞涓仅率少数兵士仓皇逃脱。

桂陵之战后十三年，魏王又派庞涓率兵攻韩。齐王答应救援，派田忌为大将，孙膑为军师，攻魏救韩。

孙膑冷静分析了敌我双方的具体情况，根据魏军悍勇轻敌和急於求战的心理，提出退兵减灶的作战方针，忍一忍魏军狂妄之气，诱敌深入。齐军故意做出怯战的样子，逐次减少营中锅灶，暗示齐军已有兵士逃亡，以此麻痹敌人。

魏军果然中计，穷追猛赶。齐军一退再退，最后在山高路窄、树多林密的马陵道设下埋伏。同时，孙膑还命人把路旁一棵大树树皮刮去，写上“庞涓死於此树之下”八个大字，并吩咐士兵：“夜里发现红光，就一齐放箭！”天黑之后，庞涓率兵马不停蹄地追到马陵道，但见路上横七竖八地，躺着许多木头。他命士兵下马下车，准备开路追击，却忽然看见路边的白色树干上隐隐约约刻下几个大字。庞涓疑心特重，忙命人点火观看。没等看完，他已连叫不好。但为时已晚，齐军乱箭齐发。魏军顿时阵势大乱。此时四面被围，敌箭如雨下，既无法抵抗，又无路可逃。庞涓身负重伤，眼见败局已定，绝无挽回的余地，只好垂头丧气地拔剑自刎。

此战，齐军大获全胜。这就是历史上着名的“马陵之战”。孙膑则从此名扬天下。

孙膑的确是个杰出的军事家，也是个深知忍字秘诀的厚黑顶尖高手。面对命运的不公，“朋友”的诬陷，他不仅隐忍不发，潜心等待时机

到来，而且能够以厚对厚、以黑制黑，摆脱困境，制对手於死地。

脸皮磨厚，让别人替自己背黑锅

对一些明显要得罪人或必将遭人唾骂的作为，厚黑教主李宗吾指出：千万不要赤膊上阵，把自己放在风口浪尖上。此时必须假手於他人，以避恶名沾身，甚或欺世盗名。总之，让别人在前面冲锋陷阵挡枪子，等冲到前面的人死得差不多了，精神十足的你方轻松自得地把功劳抢到自己手里，何乐而不为呢？至於别人会怎么说、怎么想，管他干啥！反正，基本的原则就是让别人替你背黑锅。

东汉大将军梁冀生性恶毒、张狂，长久控制朝政。《后汉书》中如此概括梁冀的一生："在位二十余年，穷极满盛，威行内外，百僚侧目，莫敢违命。天子恭己而不得亲豫。"意即：梁冀在朝中掌实权长达20余年，无所不用其极。他欲望深广，狂妄横行於朝廷内外，百官只能用眼色表示畏惧和不满，但谁也不敢违抗他的命令。就连皇帝也只能恭敬束手，政事不得亲自决定。

梁冀的父亲梁商是个忠臣，临终之前，为什么会把大将军之职交给这个全无德才，而且从小就为所欲为的儿子呢？是他来不及做出安排吗？原来是梁冀的脸皮实在太厚，心肠黑得过人，竟然瞒过了向来经验丰富的老父。梁冀在很长的时间里，为了蒙骗父亲，耍了许多手段，用谎言和假象掩盖了自己的劣迹。

青年时期，梁冀受到父亲的庇护，仕途一直十分顺当。他由黄门侍郎开始，先后做到侍中、虎责中郎将、越骑步兵校尉、执金吾将军。

永和元年（136年），出任河南府尹。这期间，梁商已拜为大将军。

父与女（皇后）在内，子在外，梁氏一门，声威赫赫，炙手可热。

梁冀行事无法无天，又非常贪婪，却用卑鄙的手段塞人之口，因此他所做的许多害人勾当，梁商都不知道。

梁商有一好友，名叫吕放，时任洛阳令，曾多次向梁商说起梁冀的过错。梁商为此责问梁冀，梁冀矢口否认，并派人将吕放刺死。许多人都明白吕放的死因，只是瞒着梁商一人。梁冀为了骗过父亲，决定嫁祸於人。他声言吕放被仇人所杀，向朝廷请求，由吕放的弟弟吕禹接任洛阳令，以表示对殉难大臣的优恤，然后授意吕禹捕杀凶手。

吕禹对梁冀感恩不尽，毫不怀疑梁冀的用心，加上为兄报仇心切，结果使一个与吕放原有仇怨的人及其宗族、亲朋，一百多个无辜者惨遭屠戮。

梁商还以为儿子秉直无私，以德报怨，提携吕禹，一心为吕放雪冤，此后即使有人委婉透露一点梁冀的恶行，他也绝不相信。史书中说梁商“性慎弱，无威断”，以他的性格，溺爱偏信在所难免。梁冀正是看准了父亲的弱点，肆意为非做歹，事后巧加掩饰，以致越来越无所忌惮。

梁冀凭着家族的声望和他本人的阴险，爬上了公卿的显位。梁商刚死，“未及安葬，顺帝乃拜冀为大将军。”其弟侍中梁不颖接替了河南府尹的职务。虽说山回路转，但梁氏一门威风依旧。尽管背后戳梁冀脊梁骨的人大有人在，梁冀却靠自己的厚脸和黑心，把大权紧紧地掌握在自己手里，将皇帝玩弄於股掌之间，活得相当滋润。

不可慈心软手

俗话说：“覆巢之下，没有完卵。”所以，为了使自己生存、壮大，就必须设法先维持所处团体和环境的生存、壮大。

社会很现实，竞争更是残酷，对自己的对手心慈手软，下不了手，就是对自己残忍；对团体所面对的竞争对手慈悲，就是为自己的团体树强敌。

李宗吾说：“我发明厚黑学，一般人未免拿来用反了，对列强用厚字，摇尾乞怜，无所不用其极，对国人用黑字，排挤倾轧，无所不用其极，以致把中国闹得这样糟。我主张翻过来用，对国人用厚字，事事让步，任何气都受，任何旧账都不算，对列强用黑字，一点气都不受，一切旧账，非算清不可。”齐桓公死后，宋襄公自视爵高位显，想取代桓公的霸主地位。趁齐国内乱，他帮助齐太子昭坐上国君之位。这一下，他自认为宋国真的强大得不得了了，竟不自量力地摆起霸主的架子。然而，在那一切凭实力说话的时代，众诸侯哪可能买他的账。

宋襄公见诸侯不买自己这个“霸主”的账，便想借助楚、齐的威力压服各方，然后再借诸侯之力压制强楚。他派人重贿楚国，约定次年春会盟於齐国的盂上之地。齐孝公因为是靠襄公的帮助上台，只好答应按时到会。

会盟期到，宋襄公的弟弟目夷建议襄公带军队前往，不要对强楚掉以轻心。襄公为了表示自己很讲“信义”，不仅不听目夷的话，他怕目夷在他走后暗地派兵前往护驾，便带着目夷一同赴会。他万万想不到，早就有图霸之心的楚国竟然兵围盟坛，把他俘虏了，并挟制他，向宋国进兵。

好在目夷已趁乱从盂上之地逃回宋国，并紧急做了部署，加强睢阳

城的防务。楚军压境，目夷权宜，继任宋国国君。本来视宋襄公为奇货，一心想拿襄公要挟宋国的楚王大为光火，下令攻城。结果连攻三天，毫无所获。楚王无奈，只好撤兵放人。就这样，宋国免除了灭国之危。按说，出於宋襄公的愚蠢，宋国差点被毁，特别是当襄公身陷囹圄，国势危难之时，目夷毅然挑起扞国卫士的重任，就任国君之位，以他出色的才智和勇敢，粉碎了楚国吞并宋国的阴谋，就应该心安理得地把这个国君当下去。可才智出众的目夷脸不厚、心不黑，在襄公获释之后，马上退位，仍旧拥护襄公重任国君，自己复居臣位。

从《厚黑学》的角度看，目夷的这种做法并不可取。因为目夷当国君，对宋国来说，比由宋襄公复位有利得多。可他竟然为了道义，不顾国家之利，让一个满口空讲“仁义道德”的家伙再次执掌国家大权，从而埋下了大败的隐患。

孟地之盟，宋襄公因固执地要对强楚行仁义，被楚王嘲弄了一番，险些国破身亡，按理说，此后他应该学得乖一点了，可他依然坚持在不该讲仁义的地方大讲仁义，结果吃了更大的亏。

公元前638年3月，郑文公朝楚。就是这个郑文公，当初会盟时首先倡议尊楚王为盟主，现在又带头向楚王朝拜了。这很使仍做着霸主美梦的宋襄公难以忍受，於是不顾实际，贸然兴兵伐郑。宋军攻郑，楚国岂能袖手旁观？楚王派成得臣为大将、斗勃为副将，率兵伐宋。

宋襄公与司马子鱼紧急研究对策。司马子鱼问襄公靠什么取胜？

襄公田答：“宋国虽然兵甲不足，但仁义有余。从前武王只有三千猛士，却战胜了殷纣王的上万军队，靠的即是仁义。”於是，襄公在战书末尾批上十一月初一，双方在泓阳交战。他下令制作一面大旗，插在大车上，上书“仁义”二个大字。司马子鱼暗暗叫苦，私下里对乐仆伊说：“战争本是依靠谋略的运用，如今却大讲仁义，我不知道我们国君的仁义在什么地方啊？上天夺去了国君的灵魂，已到危险关头！我们一定要小心行事！若能使国家不致灭亡，就万幸了！”楚帅成得臣在泓水岸北驻紮。大将斗勃请令：“我军应五更时渡河，以防宋兵布好战阵攻击。”成得臣笑道：“宋君做事迂腐至极，一点也不懂兵法。我军早渡河早交战，晚渡河晚交战，有什么可担心的？”天亮以后，楚军才开始渡河。司马子鱼请宋襄公下令出击：“楚军天亮才渡河，过於轻敌。我们应该乘他们没渡完，冲上前厮杀。这是以我们全军攻击他们的部分。如果让他们全部渡过河来，楚兵多，我军少，恐怕不能得胜……”襄公指着那面上书“仁义”的大旗，回答：“你看见“仁义”二字了吗？我堂堂正义之师，岂有乘敌军渡河方一半即出击的道理？”司马子鱼又暗暗叫苦。

待楚兵全都渡过了河，成得臣戴着精美的帽子，上面扎着玉缨，上身绣袍，外着软甲，腰挂雕弓，手执长鞭，指挥士兵东西布阵，气宇轩昂，旁若无人。司马子鱼又对襄公说：“楚军正在布阵，尚未形成队列，现在立即击鼓进攻，楚军一定大乱。”襄公往他脸上吐了一口唾沫，喝斥道：“呸！你贪图一次冲锋获得的小利，就不怕丧失千秋万代的仁义之名吗？我堂堂正正之师，岂有乘敌人未列成阵就进攻的道理？”

司马子鱼闻言，懊丧不已。

楚兵摆好阵势，只见人强马壮，漫山遍野。宋军人人面带惧色。

此时，襄公才下令击鼓。楚军也响起战鼓。襄公举起长矛，率官兵催马向楚阵冲去。

成得臣见宋兵来攻，暗自传下号令，打开阵门，只放宋襄公车马进阵。经过一阵冲杀，宋军大败，那面“仁义”大旗也被楚军夺走。

襄公身上受了许多伤，右腿中箭，已站不起身来。幸好司马子鱼赶来，把他扶到自己车上，并且用自己的身体挡在前面，奋勇向外冲出。等到冲出楚阵，护卫的官兵已没有一个生存。成得臣乘胜追击。司马子鱼与襄公连夜逃回都城。不久，襄公伤重而亡。

宋兵死的人很多，他们的父母妻子都聚在一起讥讽襄公，埋怨他不听司马子鱼的话，以致有此大败。可笑的是，宋襄公至死不悟，对国人的埋怨，竟感叹道：“君子不让人受伤两次，不擒拿头发黑白相杂、年纪大的人。我要用仁义带兵，岂能仿效那种乘人危险而行动的事？”简直迂腐到极点。

凡是敌人，能俘虏的就应俘虏，还分什么年纪大、年纪小？受了伤的敌人，他不放下武器，你不杀他，他也不杀你吗？何况当时宋军正被楚军打得落花流水，哪还谈得上杀楚军的伤兵和俘虏楚军呢？举国上下，没有不讥笑他的。

心慈手软对政治家、军事家来说，都应该算是致命的弱点，导致他们失败的一个重要原因。因为他们面对的是你死我活、你上我下的斗争，对敌人仁慈就是对自己残忍。这个道理显而易见。比如楚汉之争，本是你死我活的事，项羽在关键时刻却来个“妇人之仁”，放了刘邦一马。结果是纵虎归山，释龙入海，项羽最后只能“霸王别姬”。

假戏公开唱

竞技场上，比赛开始前，对手双方都要握手敬礼或拥抱。比赛后再来一次。政治人物也惯常这么做。明明是恨死了的政敌，见了面仍然要握手寒暄……这种当众拥抱敌人的做法，是最常见的假戏公开唱。

想做到“当众拥抱敌人”，在大众面前公开唱假戏，脸皮必须厚到极点。

绝大部分人看到“敌人”，都会有灭之而后快的冲动。若环境不允许或没有能力消灭对方，会保持一种冷淡的态度，或说些让对方不舒服的嘲讽之语。可见，要拥抱敌人，难啊！

然而，能当众拥抱敌人的人通常占据主动地位，“制人而不受制於人”。因为你公开作秀，不只迷惑了对手，使对手搞不清你对他的态度，也迷惑了第三者，搞不清楚你们双方到底是敌是友，甚至误认你们已“化敌为友”。当然，是敌是友，你心里明白。你的主动，使对手处於“接招”和“应战”的被动态势。如果他不回拥你，他将被周遭众人看成没有气量的小人。

你的拥抱，将使对手失去再对你攻击的立场。若他不理你的拥抱，依旧攻击你，他必招致他人的谴责。最重要的是，当众拥抱敌人这个动作一旦做出来，久了会成为习惯，让你容得天下人、天下物，

出入无碍，进退自如。这正是成就大事业的本钱！所以，当众拥抱你的敌人，假戏公开唱，无论从哪个方面看，你都是赢家！

最后，厚黑教主李宗吾特别提醒：假戏，一定要在公开场合唱，而且观众越多越好。为什么强调“当众”？如果私下“拥抱”，那不是双方言归於好，就是你向对方投降。“当众”拥抱，表面上不把对方当“敌人”，私底下怎么想，是不是背后下绊子、捅刀子，谁又管得着？

谦卑以对，暗下杀招

每个人都有弱点。为了便於利用对手的弱点，你不妨设法便他的弱点扩大。比如说：对手骄傲自大，你就大吹大捧；对手疑心重，你就多摆迷魂阵；对手好色，你就猛送美女。三国时吕蒙、陆逊对关羽，诸葛亮对司马懿，更早时的越王勾践送美女西施给吴王夫差等，运用的全是这种策略。其中，要数吕蒙、陆逊利用关羽的弱点最为精彩。

为了利用关羽骄傲自大，目中无人的弱点，伺机夺回荆州，东吴主将吕蒙在关羽水淹七军，“威震华夏”的形势下，突然“托疾辞职”。

接替其位的陆逊是一位年轻的小将。上任后，他专门给关羽修书一封，并送去东吴的名马、彩锦、美酒等礼物，以谦言卑词骄关羽之心。

陆逊这一招，使不可一世的关羽更加轻视东吴。关羽水淹七军，降于禁，斩庞德，进围樊城，大获全胜，被一时的胜利冲昏了头脑。他一心做着“取了樊城，即当长驱大进，径到许都，剿灭操贼”的美梦，早把东吴的威胁抛到脑后。吕蒙和陆逊正是利用关羽这种骄横的弱点，一个托病辞职，另一个装得极其谦卑，从而使关羽真以为东吴被自己给“震”住了，根本没想到东吴敢在自己背后使绊子。在两面作战的大形势下，关羽竟然采取了“顾头露尾”的错误策略，毫无顾忌地“撤荆州大半兵赴樊城听调”，从而造成“后院”空虚，荆州失防。这对东吴来说，当然是一个难得的可乘之机。

正在建业“养病”的吕蒙看到条件成熟，便亲自率领三万精兵，“选会水者扮商人，皆穿白衣，在船上摇橹，却将精兵伏於船舱之内”，开始了夺取荆州的作战行动。船队昼夜兼行，溯江而上，徐徐靠近北岸。

对江边烽火台上守卫军士的盘问，东吴的军士回答：“我等皆是客商。因江中遇到大风，到此躲避。”并将财物送给守卫的军士，取得他们的信任，从而得以将船只停泊在江边。

到了晚上二更时分，舱内埋伏的三万精兵一齐杀出，将烽火台上的守军捆绑起来，然后长驱直入，径向荆州攻去。快到荆州时，吕蒙让被抓获的官兵骗开城门，顺利夺取这座重镇。

吕蒙白衣袭荆州，是战争史上一次典型的奇兵突袭。成功的关键就在於大行“谦卑骄纵，暗下杀招”的厚黑之道。

只要脸皮厚，谁能奈你何

人都有自尊心，特别是中国人，更好面子。在待人处事中，欲行厚黑术，就须抓住对方怕丢面子的心理，故意做些使他“没面子”的事。此举通常效果极佳。因为他好面子，你不在乎，你当然占上风。

厚黑教主如此评述刘备：“刘备，他的特长全在於脸皮厚：他依曹操，依吕布，依刘表，依孙权，依袁绍，东窜西走，寄人篱下，恬不为耻，而且生平善哭。做《三国演义》的人更把他写得维妙维肖：遇到不能解决的事情，对人痛哭一场，立即转败为功。所以俗话有云：“刘备的江山，是哭出来的。”这也是一个有本事的英雄。他和曹操可称双绝。当他们煮酒论英雄的时候，一个心子最黑，一个脸皮最厚，一堂晤对，你无奈我何，我无奈你何，环顾袁本初诸人，卑不足道。

所以曹操说：“天下英雄，惟使君与操耳。””看过《三国演义》的人

都知道，曹操骂刘备是“织席贩履小儿”，足见刘备的出身是多么卑微。可是，刘备逢人便介绍自己是“中山靖王之后，汉景帝的玄孙”。光凭这一副厚脸皮，就非一般人所能比。即使到了临死之前，他仍然大行厚黑术，迫使诸葛亮“鞠躬尽瘁，死而后已”，扶保一个根本扶不起的阿斗。

以其人之道，还治其人之身

“狭路相逢勇者胜，以厚对厚智者胜。”对於厚黑之人，不妨以其人之道，还治其人之身，用比他更厚更黑的招术，让他吃不了，兜着走。宋真宗时，王曾以厚黑之术，除掉另一个厚黑人物丁谓，就是很好的一例。

丁谓是北宋时代一个有名的奸相，真宗时官拜三司使，加枢密院直学士。他多才多艺，通晓诗、画、博弈和音律。正因为有才，被重才的宰相寇准推荐为参知政事，做了宰相的副手。

他生性奸狡过人，善於附炎趋势。真宗初年，权臣王钦若得势，他专投王钦若所好，唯王命是从。王钦若失势，被罢去宰相之职，他骗取了寇准的信任。

真宗大中祥符年间，他劝诱皇上封禅祀神，大行虚诞邪僻之事。

他迎合君意，对当时朝臣皆不多言的修建宫殿之举极力怂恿。他对真宗说：“陆下富有天下，建一宫崇奉上帝，有何不可？”真宗随即命他总管建宫之事。结果他大肆铺张，不惜扰民害命。所建玉清昭应宫，精美绝伦。工程中间稍有不合意处，即推倒重造，理财部门丝毫不敢阻拦。为了建宫，他又令在南方大肆伐木，百姓服役者死亡无数，许多死亡者被诬指为畏罪逃亡，家中妻儿也被网织入狱。尽管当时的朝臣纷纷上疏，要求杀之以谢天下，但真宗一意保护，他安然无恙。

寇准任宰相时，丁谓为得到寇准的推荐和提携，对寇准十分恭顺。然而，有一次，他当众为寇准擦拭胡须，遭到寇准奚落，竟怀恨在心。待他的权位已与寇准不相上下，翅膀硬了，便联合了一帮人，开始对寇准进行陷害和排挤。他对真宗说：“寇准与内外大臣勾结，形成一个人多势众的朋党；他的女婿又在太子身边为官，谁不怕他？

如今朝廷大臣，三成有两成都依附他。”要真宗防备。

天禧四年（1020年），宋真宗得病，不能理政，皇后刘氏开始干预朝政。因寇准过去曾铁面无私，惩治了刘皇后滥行不法的亲戚。刘皇后心下暗恨，现在自己执掌权柄，自然要乘机报复。丁谓见有机可乘，便串通刘皇后，向真宗诬告，说寇准欲挟太子夺权，架空皇上。真宗耳根子轻，竟将寇准免职，以丁谓代之。

丁谓大权在握，又找茬儿将寇准贬了官，发落到外地任职，要他远离京师，永绝还朝的希望。其实，当时真宗对寇准还很器重，想有朝一日再行起用，便让丁谓把寇准安排到一个小州去当知州。可丁谓擅将圣旨改成“奉圣旨，任寇准为远小处知州。”致寇准“月内三黜”，直至被远贬为道州司马。此后，丁谓成了朝廷单手遮天的人物。他恃势恣横，为所欲为，朝臣为之侧目。

乾兴元年（1022年）二月，真宗病逝，仁宗赵祯即位。丁谓继续把持朝政，上欺仁宗，下压群臣，威势赫赫，更甚於前，谁也不敢惹他。

此时，丁谓以两大绝招，将厚黑术发挥到了极至。一个绝招是把仁宗孤立起来，不让他和其他臣僚接近，文武百官只能在正式朝会时见到仁宗。朝会一散，各自回家，谁也不准留身，单独和皇上交谈。

第二个绝招是排除异己。凡是稍有头脑，不附和他的执政大臣，他一律扣上一个罪名，将此人从朝中赶走，所以朝廷中一切军国大事以他的意志为意志。舆论一色，政见一致，似乎安定团结得很。

丁谓高据於权势顶峰，自以为稳如泰山，可高枕无忧。然而，就是这样一个厚黑之士，终遭另一个道行更高的人暗算。

参知政事王曾虽身居副宰相之位，却整天装成迷迷糊糊的憨厚样子，在宰相丁谓面前总是唯唯诺诺，从不发表不同的意见。凡朝中政事，只要丁谓所说，一切顺从。朝会散后，他也从不打算撇开丁谓，单独留下来向皇上奏事。日子久了，丁谓对他越来越放心，乃至毫无戒备。一天，王曾哭哭啼啼地向丁谓说：“我有一件家事不好办，很伤心。”丁谓关心地问他啥事为难。他说：“我从小失去父母，全靠姊姊抚养，得以长大成人，姊姊的恩情有如父母。老姊姊年已八十，只有一个独生子，在军队里当兵。但他身体弱，受不了当兵的苦，被军校打过好几次屁股。姊姊多次向我哭诉，求我设法免除外甥的兵役……”丁谓笑道：“这事很容易办呀！你朝会后单独向皇上奏明，只要皇上一点头，不就成了。”王曾摇摇头：“卑职身居执政大臣之位，怎敢为私事去麻烦皇上？”

丁谓笑容依旧：“你别书生气了！这有什么不可以的。”王曾还是一副犹豫不决的样子。过了几天，丁谓见到王曾，问他为什么不向皇上求情。

王曾嗫儒着说：“我不便为外甥的小事而擅自留身……”丁谓爽快地回答：“没关系，你可以留身。”王曾听了，非常感激，还滴了几点眼泪。

可是，几次朝会散后，仍不曾看到王曾留身求情。丁谓又问王曾：“你外甥的问题解决了吗？”王曾摇摇头，装作很难过的样子：“姊姊总向我唠叨个没完没了，我心里很不好受！”说着说着，又作势要哭。

丁谓这时不知是真起了同情心，还是想藉此施恩，表示对王曾的关心，竟一再劝说王曾次日朝会后单独留下，向皇上奏明外甥的困难，请求皇上格外施恩，免除外甥的兵役。他甚至埋怨王曾太迂腐，一点也不关心年老的姊姊。王曾迟疑了一阵，总算打起精神，答应次日向圣上求告。

第二天大清早，文武百官朝见仁宗和刘太后之后，各自打马回家，只有副宰相王曾请求留身，单独向皇上奏事。宰相丁谓当即批准他的请求，把他带到太后和仁宗面前，自己退了下去。不过，丁谓心

里还是有点不放心，便守在阁门外不走，想打听王曾究竟向皇上讲了些什么话。

王曾一见太后和仁宗，便充分揭发丁谓的种种罪恶，力言丁谓为人“阴谋诡诈，多智数，变乱在顷刻。太后、陆下若不亟行，不惟臣身粉，恐社稷危矣。”一边说，一边从衣袖里拿出一大叠书面材料，都是丁谓的罪证，他早就准备好的。

太后和仁宗听了王曾的揭发，大吃一惊。刘太后心想：“我对丁谓那么好，丁谓反要算计我，真是忘恩负义的贼子，太可恨了！”她气得三焦冒火，五内生烟，下决心除掉丁谓。仁宗呢？他早就忌恨丁谓专权跋扈。只是丁谓深得太后宠信，使他投鼠忌器，不敢出手。而且自己被丁谓隔绝，没法了解朝中情况，摸不着王曾等人的底，感到孤立无援。今天和王曾做了沟通，又得到太后支持，自然更不会手软。

王曾在太后和仁宗面前整整谈了两个时辰，直谈到吃午饭的时候还没完。丁谓等在阁门外，见王曾久不出来，意识到王曾绝不是谈什么外甥服兵役的问题，肯定是谈军国大政。他作贼心虚，急得直跺脚，一个劲儿埋怨自已：“上当了……太大意了……来不及了……”待王曾奏毕大事，出了阁门，迎头碰见丁谓，丁谓恶狠狠地瞪了他一眼。

王曾笑嘻嘻地向丁谓拱手致意。丁谓对他不睬不理，怒气冲冲地走了。但此时丁谓已根本没有向皇上和太后辩解的机会，被仁宗一道旨意，流放到偏僻荒凉的崖州。

背后黑一手

与人相处，自然免不了明争暗斗，最后获胜的总是那些身怀厚黑绝技的高明之士。观其所采取的招术，无非是巧用心计，声东击西，即假装瞄准一个目标，煞有介事地佯攻一番，心底却已暗自瞅准对手不留心的靶子，伺机施以致命的打击。有时他似乎不经意间流露出自己的心思，实际上这是在骗取他人的注意和信赖，目的在於适当时机来临时，突然一反常态，出奇制胜。

行厚黑“凶”术，一定要防止对手施出同样的招术，或是用比对手更高明的厚黑手段加以阻截。与同样精通厚黑之道的人相处，他们常常会放过你的第一意图，想法引出你的第二乃至第三意图。此时，你不妨以厚制厚、以黑制黑，伪装得更精巧，假装看不出对方的招术，甚至以吐露某些真言引对方上钩，或者改变战术，故作憨厚，将推心置腹的坦诚态度用至极端，骨子里藏着奇黑无比的“黑心”，一旦有机会，就毫不犹豫地背后下暗手。

与厚黑之人相处，除了看双方谁更厚更黑之外，关键还在於谁先下手。如果你真的很杰出，多半会先下手。这将使你获得双倍的好处。

假设其它条件均等，先下手者必先占优势。有的人本可在他们所从事的行业中百鸟朝凤般独领风骚，却偏偏让其他不如自己的人占了先机，就是因为厚黑之术没有修炼到家之故。

暗吹阴风，为仕途发展扫清障碍

如果一个很要好的同事与你争夺同一个职位，你怎么办？或者一个同事各方面能力都比你强得多，几乎成了你仕途发展的拦路石，斗又斗不过，你又该怎么办？你可能不愿面对这样残酷的局面，可又很难摆脱这种两难的选择。按照《厚黑学》的观点，此时，你惟一正确有效的选择就是：明的不行来暗的，正的不行来邪的。绝对要狠下心来通过暗吹阴风，把对方搞垮，以清除你仕途发展的障碍。秦代赵高整李斯的做法，不妨仔细研读。

沙丘政变后，赵高的阴谋一步一步实现，篡权夺位的条件逐渐成熟。最终只剩下一个最大的障碍，那就是沙丘政变的同盟者李斯。

李斯一直是赵高的一块心病，因为他知道赵高的一切阴谋，而且他本来是反对政变的。李斯政治经验丰富，位居丞相。随时都有可能除掉赵高。所以，赵高寻思：必须先发制人，置李斯於死地。於是，他想出了暗吹阴风，借刀杀人的阴谋诡计。

一天，赵高诡诈地对李斯说：“关东群盗蜂起，可皇上根本不把这事放在心上，反而急於徵调役夫，修筑阿房宫，采办聚敛那些狗呀马呀之类无用的东西。我想劝谏他，可是人微言轻，恐怕起不了什么作用。实际上，这些事是您当丞相份内的事，您为什么不去劝谏一下呢？”李斯不知是计，非常赞同：“我早就想进谏。可现在皇上不上朝，

长居深宫，很难找到进言的机会。”赵高见李斯上了圈套，就说：“如果您真想进谏，我给您留意着，等皇上一有空闲，我就通知您。”其后赵高趁着二世拥姬挽妾，燕乐正浓时，派人通知李斯：“皇上正有空闲，可以去奏事了。”李斯赶紧前去求见，结果引得二世大为反感。一连几次都是这样，惹得二世大怒：“我平常有很多空闲的日子，丞相不来奏事，偏偏当我玩得高兴的时候，丞相就来唠叨，莫非丞相以为我年轻好欺侮吗？”赵高乘机向二世进谗言：“丞相要是这么想，那就危险了。丞相参与了沙丘之谋，现在陛下已做了皇帝，他的地位并没有提高。看来，他是想裂土封王啊！另外，还有一件事，我一直没敢说：丞相的长子李由任三川郡守，造反的陈胜、吴广等都是丞相邻县的人，这正是楚地强盗横行的缘由。陈胜的军队经过三川时，李由不肯出击。我听说他们之间还有文书往来，因为现在没有拿到实证，所以一直没敢奏闻。况且丞相在外边的权力，比陛下还要大呢！”二世一听，想治李斯的罪。但没有证据，不好贸然行事，於是派人去调查李由通贼的事。

李斯闻知，才如梦初醒，知道上了赵高的当。他想面见二世，澄清赵高对他的诬陷，但二世在甘泉宫中嬉乐，拒不见他。於是，他上

书揭发赵高是一个如同宋国的司城子罕、齐国的田常那样弑君篡位，怀有“邪佚之志、危反之行”的阴谋家、野心家，警告二世：“陛下不图，臣恐其为变。”二世根本不信，驳斥道：“赵高虽是个宦官，但他并不因为自己处境安逸而肆意妄为，也不因为处境危险而变心。他品行廉洁，善於自我约束，才取得了今天的位置。他是靠忠诚获得提拔，靠信义保住自己的职位。这样一个贤能的人，你为什么怀疑他？先帝已死，我还很年轻，缺少见识，不懂得治理天下，而你年纪又老了，如果没有赵高，恐怕我早已失掉天下了。我不把国家大事交给赵高，谁又能当此重任？况且赵高为人精明强干，对下能体察人情，对上能合我的心意，请你不必多疑。”李斯提醒二世：“赵高并非如陛下所说。他本是一个“贱人”，“无识於理”，贪欲无厌，求利不止，列势次主，求欲无穷，是一个危险人物呀！”秦二世闻其言，怕他杀掉赵高，就把这事私下告诉了赵高。赵高乘机奏言：“丞相所顾忌的是我，我一死，丞相就会干出田常篡齐那样的事来。”赵高这一番恶毒的挑唆，使二世从根本上动摇了对李斯的信任。

於是，他把李斯交给赵高治罪。

赵高先把李斯拘捕起来，投入狱中。随即又把李斯的宗族、门客及凡与李斯有交往的人统统收捕归案。他用重刑逼供，要李斯招认与

儿子李由谋反之情。李斯被鞭打一千余下，疼痛难忍，便招了假供。

此时，李斯还幻想着藉由雄辩之才，向二世上书自陈，企图以自己为秦国所建立的功劳打动二世。他在狱中写了一封自辩书，托狱吏上达二世。狱吏却拿去交给赵高。赵高一看。大发雷霆，把这封诉状扯个粉碎，冷笑道：“囚犯怎能上书？”不过，李斯此举反倒提醒了赵高：倘若二世真的派人来审问李斯，他肯定会翻供。於是，赵高又想出一条诡计：他让自己的门客假扮成御史、侍中的样子，轮番去审讯李斯。李斯不知其中有诈，就以实情相告，结果每次都遭到残酷的拷打。后来，秦二世派人来核实李斯的供词，李斯以为来人亦如前几次一样，始终没敢改口。赵高把这份供词上奏二世。二世看后，非常高兴地说：“如果没有赵高，我几乎被李斯所卖！”这时，秦二世派去调查李由通贼之事的使臣也到了三川，并闻知李由已被起兵反秦的项梁杀死。待使臣返回咸阳，恰好李斯下狱。赵高把实情隐去，编造了一套假材料蒙骗二世。这样一来，李斯便被定成死罪。

秦二世二年（公元前208年）七月，李斯被腰斩，夷灭三族。临刑前，李欺凄楚地对他的二儿子说：“我们再也不能牵着黄狗出上蔡东门外去追逐狡兔了！”父子二人抱头痛哭。

你黑我更黑，“黑”你没商量

袁盎与晁错与汉朝名士贾谊同时代。从出身来看，袁盎之父是盗贼。吕后当权时，袁父通过走吕禄的后门，成为吕禄的舍人，从此进入仕途。汉文帝即位时，袁盎凭着其兄的举荐，任郎中，得在文帝身边侍从，有了向皇帝进言的机会。晁错则家无渊源，“以文学为太常掌故”，凭着自己的才能进入仕途。

不同的出身和经历，使两人在待人处事上相差甚远。晁错为人峭直刻深，袁盎则为人比较圆滑含蓄。文帝在位时，晁错上书凡三十篇，涉及内外重大事务。文帝虽未听从，却由此知其才能，其官也就不断升迁，从太子舍人、太子门大夫，到太常博士、太子家令，再到中大夫，虽尚不是什么显宦，但已颇招人眼热。袁盎虽没有晁错那样的文笔，但身为侍从，向文帝进言的机会很多，常使文帝悦服，官运也很亨通，至为吴国相。

景帝即位，对晁错来说是个福音。先是升为中大夫，转内史，很快便超迁为御史大夫，身居副丞相之职。

也许正应了那句“有人欢笑有人愁”的老话，景帝即位，对袁盎来说，却不是什么好事。因为他身为吴国相，人在外地，难以进言。

且景帝为太子时，因与吴国太子下棋发生争执，“引博局提吴太子，杀之。”与吴国结下深怨。现在景帝即位，这种深怨早晚会爆发出来。

袁盎出於避祸的心理，及时告归。

晁错受宠，袁盎失爱，两个人的积怨必然激化起来。早在文帝时代，袁盎和晁错就合不来。只要晁错在座，袁盎总是回避；袁盎在座，晁错也总是躲开。两人从不同堂讲话。现在晁错任御史大夫，袁盎在京闲居，正是晁错报复的好机会。但谁也没想到，最后的结果竟是以厚黑见长的晁错非但没有除掉袁盎，反被更加精通厚黑的袁盎“黑掉”。

晁错深得景帝信任，也非常忠於景帝。为了景帝的尊严，他不惜多次更改法令。他自恃大权在手，不听左右劝谏。就是其父规劝，也改变不了他的初衷。

袁盎的厚黑学修为远超过晁错，不仅比晁错更会看风使舵，而且中伤人总能抓住要害。比如在文帝时代，袁盎还不过是刚入仕的郎中。时缝侯周勃因平定诸吕，拥立文帝，志骄意满，文帝则因周勃功高，礼之甚恭。

一次，袁盎藉机向文帝进言：“丞相（周勃）何如人也？”文帝对周勃正怀感激眷恋之情，便回曰：“社稷臣。”袁盎却奏称：“绛侯所谓功臣，非社稷臣。社稷臣主在与在，主亡与亡。吕后时，诸吕用事，擅相王，刘氏不绝如带。是时绛侯为太尉，本兵柄，弗能正。吕后崩，大臣相与共诛诸吕，太尉主兵，适会其成功，所谓功臣，非社稷臣。丞相如有骄主色，陛下谦让，臣主失礼，窃为陛下弗取也。”自此以后，周勃的处境就不妙了，不得不辞官回到封地。然而在周勃被人诬告，抓进狱中时，袁盎却力保周勃无罪。这又使周勃大为感激，“乃与盎结交。”

还有一次，袁盎安排文帝宠幸的慎夫人的座位时，按惯例，把慎夫人的座位安排在皇后之下。慎夫人生气，不肯坐。文帝也因而恼怒，竟不入位，径带慎夫人回后宫。袁盎为此进言：“臣闻：“尊卑有序，则上下和。”今陛下既已立后，慎夫人乃妾，妾、主岂可与同坐哉！

且陛下幸之，即厚赐之；陛下所以为慎夫人，适所以祸之也。”此言不但使文帝转怒为喜，也使慎夫人心服，另赐袁盎金五十斤。

由此可见，袁盎处事颇能抓住要害，对当时的政治斗争看得也很清楚。

晁错与袁盎结怨，现大权在手，自然要想办法置袁盎於死地。他派遣官吏调查得知，袁盎曾私自接受吴王刘濞的钱财。景帝闻奏，下诏免除了袁盎的官职，将其贬为庶人。

晁错和景帝平时就有削藩的想法。一次，抓住楚王刘戊犯错之机，撤其王位。楚王被削之后，晁错又搜罗赵王过失，把赵国的常山郡收回。然后又查出胶西王刘印私自卖官鬻爵，也夺去了六县。晁错看到诸王没有什么抵制性的反应，觉得削藩可行，就建议景帝向硬骨头吴王刘濞下手。

刘濞听说楚、赵、胶西王均被削夺封地，恐怕自己也遭到同样的下场，便联络胶西王刘印、楚王刘戊、赵王刘遂及胶东、淄州、济南等六国一起造反。

景帝一听到叛乱的警报，立即召集群臣商议。晁错平乱心切，居然不合时宜地提议景帝御驾亲征。景帝问道："我若亲自出征，谁来留守都城？"晁错回奏："臣当留守都中。陛下应出兵荥阳，堵住叛兵。徐僮一带不妨弃去，令他们自生骄气，自减锐气，然后一鼓可平。"景帝听后，未加理睬，忽然想起文帝临死前告诉他的一句话："天下有变，可用周亚夫为大将。"便命周亚夫为太尉，领兵出征。周亚夫并无推辞，领命而去。

吴、楚诸王发动叛乱，由於袁盎曾是吴王的相国，晁错便想藉此置袁盎於死地。他对丞史说："袁盎接受了吴王不少钱财，专门为他辩护，说他不会造反。现在吴、楚都已经造起反来，还有什么可说的？

应该把袁盎抓来审问，察知他的阴谋。"丞史却说："吴、楚当初还没有造反时，要是处置袁盎，或许还能阻止他们造反。现在都已经反了，再去处置袁盎，已经没什么用处了。再说，袁盎好歹也是个大夫，不见得会有什么阴谋。"把晁错给挡了回去。

有人把这件事告知袁盎。袁盎心里很紧张，心想：好你个晁错，一次又一次和我过不去，现在又要加害於我。我不能坐以待毙。他连夜找到受景帝眷爱的外戚窦婴，商量这件事。

窦婴曾位列三公，是朝中重臣。不久前因吴、楚之事，被免官，因而对晁错早就恨之入骨。现在袁盎找上门来，他便如此这般，和袁盎谋划了一番。

吴、楚七国起兵不久，吴王刘淳发现公开反叛不得人心，就提出一

个其有煽动性的口号，叫“诛晁错，清君侧”。意思是说：皇帝本无过错，只是用错了大臣。七国起兵也并非叛乱，不过是为了清除皇帝身边的奸佞。他把攻击的矛头指向坚决主张“削藩”的晁错。

窦婴虽说已免官闲居在家，但地位和影响还在，现在见时机成熟，便上奏景帝：“袁盎有平乱之策。”由於袁盎当时身为庶人，不能晋见，只有通过窦婴这一门路。

景帝一听袁盎有平叛妙策，正如雪中得炭，立即召见。袁盎晋见时，晁错也正在场，向皇帝汇报调拨粮饷的事。

一见到袁盎，景帝就迫不及待地问道：“吴、楚七国造反，你有什么好办法平定叛乱？”袁盎脸上显出不怎么在意的样子，随口答道：“陛下尽管放心，不必挂怀。”然而，景帝岂能不急，继续追问道：“吴王倚山铸钱，煮海为盐，诱招天下豪杰，若不计出万全，怎肯轻易发兵？怎能说不必挂虑呢？”袁盎抓住景帝的心理，并不谈及实质性问题，而是进一步促发他的好奇心：“吴国只有铜、盐，并无豪杰，不过是一群无赖子弟、亡命之徒，乌合之众，一哄为乱，实不足为虑。”景帝因着急而生愤，发火道：“你来见朕，难道就是为了说这些没有意义的话吗？”

袁盎这才说：“臣有一计，可使叛乱迅速平息。只是，不能让外人听到。”景帝一听精神大振，连忙屏退周围的人。但晁错仍然留下。袁盎十分清楚，如果当着晁错的面说出自己的计画，晁错必定会为自己辩解，景帝肯定下不了决心。到那时，不仅杀不了晁错，自己反倒难逃一死。所以，他才一步步把景帝的情绪调动起来。现在见晁错不走，他赶紧再下一剂猛药：“我的计策，除了皇上以外，任何人都不能听。”说完这话，他的心吊了起来。如果此时景帝不令晁错回避，又逼着自己说出计策，那自己就是死路一条了。好在景帝沈吟片刻之后，终於对晁错说：“你先避一避吧！”晁错无奈，只得悻悻离去。

待晁错一走，袁盎把握这难逢之机，立即奏道：“陛下知道七国叛乱打出的是什么旗号吗？是“诛晁错，清君侧”。七国书信往来，无非说高帝子弟裂土而王，互为依辅，没有想到出了个晁错，离间骨肉，挑拨是非。他们联兵西来，无非是为了诛除奸臣，复得封土。陛下如能诛杀晁错，赦免七国，赐还故土，他们必定罢兵而去！”景帝毕竟年轻识浅，不能明辨是非，听了袁盎这番话，又想起晁错建议他御驾亲征一事，突然觉得晁错多半用心不良，即使未与七国串通一气，也肯定另有图谋。於是，他马上对袁盎说：“如果可以罢兵，朕哪在乎一个人？”随即封袁盎为太常，命他秘密赴吴议和。

待袁盎退出，晁错才又进来。他也实在过於大意，明知袁盎诡计多

端，又避着自己，所出之计肯定与自己有关，竟疏於防备。他太相信景帝了，见景帝不说，也就置之不问，只是继续陈述军事而已。岂知此时景帝已密嘱丞相陶青、廷尉张欧等人劾奏晁错，准备把他牺牲了。

一天夜里，晁错忽然听到急促的“砰、砰”敲门声，急忙起身去看。原来是宫人奉诏前来，传他即刻入朝。晁错惊问何事。宫人只说不知道。晁错急忙穿上朝服，坐上宫人乘坐的马车。行进途中，晁错忽然发现马车所走并非上朝的路径。他拨开车帘，往外一看，所经之处均是闹市。正在疑惑，车子已停下。宫人喝令他下车听旨。晁错下车一看，正是处决犯人的东市，才知大事不好。宫人读旨未到处以腰斩之刑，晁错已被斩成两段，身上仍然穿着整齐的朝服。

其后，景帝命人宣告晁错的罪状，把他的母亲、妻子和儿女等全数拿到长安。除了晁错之父已於半月前服毒而死外，余者全部处斩。

将晁错灭族，又派袁盎赴吴议和，景帝以为此后已万无一失，七国该退兵了。但等了许久，还不见袁盎回报。

一天，周亚夫军中校尉邓公从前线来见景帝。景帝忙问：“你从前线来，可知晁错已死，吴、楚愿意罢兵吗？”邓公直言不讳地回道：“吴王蓄谋造反，已有几十年，今天藉故发兵，其实不过是托名诛错，本是欲得天下，哪有为一臣子而发兵叛乱的道理？陛下现在杀了晁错，天下有识之士谁还敢开口？晁错本为

大汉尽忠，如今计画才开始施行就遭到灭族的大祸，臣以为实在不可取。”景帝一听，低头默然。

釜底抽薪，逼对手让步水凉水沸，是日常生活中常见的事。要使锅中的水沸腾，在锅底生火并加柴薪即可。若不想让水沸腾，可加进一些凉水，即扬汤止沸；也可以抽掉锅底的柴草，即笔底抽薪。扬汤止沸，水一时凉了，很快又会再沸，没有从根本上止沸。釜底抽薪，因为水靠火沸，火需薪生，去薪则火灭，便从根本上消除了水沸的基础或依靠物。

世间很多事物的初始与发展，和水凉水沸形式相似，生生变化之理相同。待人处事更是如此。当面对来自方方面面的竞争与挑战时，正面攻击，等於扬汤止沸，可能劳而无功；迂回侧击，巧妙消除对手的生存根源，便是笔底抽薪。精於厚黑之道的大商人哈默就是靠此权术，赢得了一笔大生意。

1961年，美国哈默石油公司爆了一个大冷门，在小小的奥克西竟然钻出了加利福尼亚州第二座最大的天然气田。这座天然气田价值2亿美

元。几个月后，哈默又在附近的布伦特伍德钻出了一座蕴藏量非常丰富的天然气田。

眼看着钜额美元就要流入自己的腰包，哈默自然高兴万分。他抑制不住内心的兴奋，急急忙忙赶到太平洋煤气与电力公司，心里拿定主意，准备与这个最大的用户签订为期20年的天然气供应合同。

他万万没想到，自己竟碰了一鼻子灰，太平洋煤气与电力公司三言两语就把他打发走了。他们冷淡地告诉他，他们已经决定耗费钜资，从加拿大的艾伯塔到旧金山海湾修建一条天然气管道，大量天然气将很快从加拿大输送前来。

哈默被当头泼了一盆冷水，一时竟有些不知所措，脑子里一片空白。不过，他毕竟是个老江湖，稍微平静了一下心神，理了一下思路，很快便想出一条釜底抽薪的高招。

第二天，他迅即动身前往洛杉矶市。洛杉矶是太平洋煤气与电力公司最大的买主，天然气的最终承受单位。他专诚前往市议会拜访，绘声绘色地向议员们说，他计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，并将以比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人更便宜的价格供应天然气，足能满足洛杉矶市的需要。而且，他会加快修建管道的进度，将比太平洋煤气与电力公司和其他投标人提供天然气的时间更为提前，洛杉矶市民近期内就可用到他的价格更加便宜的天然气。

议员们一听哈默的条件如此优厚，岂有不动心之理。他们应允说服市政府接受哈默石油公司的计画，放弃与太平洋煤气与电力公司的协议。

哈默这一招釜底抽薪确实厉害，太平洋煤气与电力公司得知消息，立刻放下他们的傲慢之气，赶紧找到他，表示愿意接受哈默石油公司的天然气。

真是此一时彼一时，三十年河东，三十年河西，此时哈默可不像前些日子在太平洋煤气与电力公司那样低三下气地要求对方了，他处於居高临下的地位，提出了一系列有利於自己的条件。太平洋煤气与电力公司不敢有任何异议，只能乖乖地在哈默精心拟好的合同书上签了字。

第五篇 聋道篇：和尚撞钟，得过且过

聋，就是耳聋：“笑骂由他笑骂，好官我自为之。”但聋字中包含有瞎子的意义，文字上的诋骂，亦闭着眼睛不看。

糊涂胜精明

多听少说话

与人要藏心

低头也跌架

不妨装点傻

装聋作哑好

糊涂胜精明

心机用得过多，便容易不得要领，或自坏其事，或自相矛盾。对於一般狡黠的人来说，这是常有的事。虽说聪明是件好事，但卖弄学问则不然。说理太多，会成为一种争论。一些重要的论断。最好只讲不得不讲的道理。

许多情况下，有时最高智慧就在於显得一无所知。你不必是白痴，只需假装如此。智慧对愚人并不紧要，疯人根本不注重理智。貌似愚人者并非愚人，愚者本身才是愚人。只要你懂得装蠢，你就并不愚蠢。想受到别人敬重，就要学会掩藏你的聪明。

正如机器运转需要添加润滑剂一样，搞好人际关系，有时也需要润滑剂。人与人之间的关系若陷入僵局，《厚黑学》指出："糊涂"就是一种极好的润滑剂。提到"糊涂"，人们自然会想起郑板桥的那句名言："聪明难，糊涂难，由聪明而转为糊涂更难。是聪明亦难，糊涂亦难。"首先，从郑板桥强调的"由聪明而转为糊涂"，可以明显看出，他并不是真糊涂，而是装糊涂。实际上，装糊涂是一种很高明的待人处事之道。

1953年6月，已79岁高龄的英国首相丘吉尔到百幕达参加英、美、法三国首脑会谈。他声言自己年事已高，听力不好，在需要回避

的问题上就装作没听见，不予回答。感兴趣的问题，能占便宜时，他却又听得清清楚楚。他靠着装糊涂，与美国总统艾森豪威尔、法国外长皮杜尔讨价还价，争个不休，使与会者大感头痛。为此，艾森豪威尔普幽默地说："装聋成了这位首相的一种新的防卫武器。"其次，糊涂何以会比聪明难呢？看来有些费解。实际上，在待人处事中，要做到糊涂的确不易，不仅需要具备一定的修养，更需要具有不同寻常的厚脸皮。因为在人与人的相互接触中，说不定什么时候会产生矛盾。有了矛盾，平心静气地坐下来交换意见，予以解决，固然是上策，但有时事情并不是那么简单，需要厚脸之下的"糊涂"进行调和，方能烟消云散。这就是糊涂胜聪明的秘诀之所在。

该糊涂时别明白

李宗吾在《厚黑经》中说："世间学说，每每误人，惟有厚黑学绝不会误人，就是走到了山穷水尽，当乞丐的时候，也比别人多讨点饭。故宗吾曰："自大总统以至於乞儿，壹是皆以厚黑为本。""按照李宗吾的说法，在待人处事中，时时处处都需要用厚脸装糊涂；甚至当身处险地时，"糊涂"还是"精明"，很可能成为事关自己身家性命的关键因素哩！

而三国时代，蜀将张裔就是因为不知道收敛，在事关性命的当口，应该“糊涂”，却表现得比对手聪明，差点丢了小命。

据史书记载，张裔，蜀郡成都人。在他担任番州郡太守时，当地大头领雍阐，背叛蜀国，把他抓起来，送到吴国。后来吴、蜀两国和好，诸葛亮派邓芝使吴，要他在会谈之后，请孙权释放张裔。张裔被送到吴国好几年，他一直没有显露自己的身分、才能。因此，孙权只当他是个平常的俘虏。此时一经邓芝提起，吴大帝立刻同意释放。待张裔临走，孙权才接见他。孙权这人好开玩笑，又想试探一下张裔的才智如何，逐问张裔：“听说蜀地曾有个姓卓的寡妇私奔司马相如。

你们那儿的风俗为什么这样不讲究妇道呢？”张裔一听，毫不示弱，回道：“我认为卓家的寡妇比起朱买臣的妻子来，还是贤慧些。”张裔所说的朱买臣，与司马相如、桌文君夫妇同是汉武帝时代的人。

会稽郡吴县（今江苏省苏州市，三国时属东吴的地盘）人朱买臣起初家里很穷，妻子嫌他寒酸，和他离了婚。后来朱买臣发迹，当了会稽郡太守，他的前妻又来依附。最后到底感到羞愧，这妇人竟上吊死了。张裔用这个故事，对孙权反唇相讥。

孙权没占上便宜，又换一个话题：“你回去以后，一定被重用，不会做普通老百姓。你打算怎么报答我？”张裔巧妙地回避了如何报答孙权的问题，只表示很感激孙权释放他：“我是以戴罪之身回去，将交由有关部门审理，倘若侥幸不被处死，58岁以前是父母给我生命，此后就是大王所赐了。”

张裔这段话说得很得体，孙权听得很高兴，谈笑风生，并流露出很器重他的神色。

张裔刚辞别孙权，走出吴帝宫廷的侧门，就很后悔在孙权面前没能装傻。他立即赶到码头上船，然后以加倍速度航行。这一头，孙权果然因认定张裔是个难得的人才，怕他为蜀汉王朝效力，於自己更为不利，遂改变主意，不想让他走了：不能为己所用，也不能让他成为自己的对手。他立即派人追赶，直追到吴蜀交界的地方，张裔已进入蜀国地界数十里了，追兵才无可奈何地回去了。

看来，聪明人有些时候也要装装傻。装傻就是一种智慧。张裔起初没装傻，幸亏他及时意识到了，才得以逃出虎口。

“糊涂”让生活充满情趣

在家庭中，如何处理好夫妻之间的关系至关重要。因为夫妻两个人来自不同的家庭，接受不尽相同的教育，其有不同的性格，因而冲突、

矛盾几乎不可避免。那么，应当怎样处理和对待这些矛盾与冲突呢？

富有经验的人都知道，为了建构婚姻的幸福，有时就需要装糊涂。

有一个妻子对丈夫说："你经常说梦话。还是去医院检查一下吧！"丈夫笑着说："不用！要是治好了这个病，我就没有一点说话

的机会了。"

妻子本来是从关心丈夫的角度出发，实实在在想劝丈夫看医生。

丈夫却装糊涂，佯作没听懂，回答的话却隐约点出妻子话多的毛病。

说梦话是生理疾病，说话多是心理习惯。丈夫以"聪明的糊涂"表达了他淡淡的抱怨，藉以让妻子从他的"糊涂"话中领悟到他的潜台词。像这样，"糊涂"其实可以让生活充满情趣。

当然，这里所说的"糊涂"，是该糊涂时别明白，绝不是一味地"糊涂"。适度的清醒和争执还是很必要的。

在待人处事中，故意装糊涂，有时确能更有效地解决一些问题。

特别是夫妻之间，对待一些问题，糊涂一些是比较好的。它能避免不少误会，给双方一个充分冷静下来的时间，从而找出解决问题的最佳途径，尽量避免伤害夫妻间的感情。

小糊涂，大精明

俗话说："水清无鱼，人清无友。"乍听起来，这话似乎太"世故"了。然而，待人处事中，许多事却又当真常常坏在"认真"二字上。有些人对别人要求得过於严格，乃至近於苛刻，他们希望自己所处的社会一尘不染，事事随心，不允许有任何一件鸡毛蒜皮的小事不符合自己的设想。一旦发现这种问题，他们就怒气冲天，大动肝火，

怨天尤人，摆出一种势不两立的架势。

做人、做事、做官都不能太"认真"，该糊涂时就糊涂。只要不是原则问题，睁一只眼、闭一只眼，未尝不可。"水至清则无鱼。"所谓"至清"，即一点杂质都没有。这岂不是异想天开？然而，现实中就有不少人往往大事糊涂，小事反而不糊涂，特别注意小事，斤斤计较，哪怕是芥蒂之疾、蝇屎之污，也偏要用显微镜去观察，用放大尺去丈量。於是，在他们眼里，社会总是一团漆黑，人与人之间只剩下尔虞我诈。普天之下，可以与言者，也就只剩"我自己"。这实际上是一种病态。

《厚黑学》指出："小糊涂，大精明"是成功的处世之道。反之，"小

事精明，大事糊涂”，那就糟了，事情非搞砸不可。

石达开是太平天国首批“封王”中最年轻的军事将领。太平天国建都南京之后，他同杨秀清、韦昌辉等同为洪秀全的重要辅臣。在天京事变中，他又因支持洪秀全平定叛乱，成为洪秀全的首辅大臣。之后，洪秀全隐居深宫，将朝政全权委托给无能的洪氏兄弟，以牵制石达开，双方的矛盾遂激化起来。

从当时的情形看，解决矛盾的最好办法是诛洪自代。形势的发展需要石达开那样的新领袖。但石达开尽管在战场上战无不胜，对《厚黑学》的修炼，却连个小学生都不如。他脸不厚、心不黑，满肚肠仁慈、信义，害怕落个“试君”的骂名。这就决定了他不可能有什么大作为。

公元1857年6月2日，他选择率部出走，认为这样做，既可继续打着太平天国的旗号，进行推翻满清的活动，又可避开和洪秀全的矛盾。

石达开率大军到安庆之后，如果按照他原来“分而不裂”的初衷，本可以安庆作根据地，向周围扩充，在郡、院、赣打出一片天地来。

安庆离南京（天京）不远，还可互为声援，减轻清军对天京的压力，又不失去他原在天京军民心目中的地位。但是，石达开没有这样做。

他决心和洪秀全分道扬镳，彻底决裂，舍近而求远，去四川自立门户。

这个决策大错特错，正是大事犯糊涂。正因此，石达开虽然拥有20万大军，英勇地转战江西、浙江、福建等12个省，震撼半个南中国，历时7年，表现了高度的坚韧性，最后还是免不了一败涂地。

1863年6月11日，石达开部被清军围困在利济堡。谋士曹卧虎献策决一死战，军辅曾仕和则献诈降之计。石达开接受了诈降的建议。他想用自己一人之生命换取全军的安全。这是又一次决策失误。

当军中部属知道主帅“决降，多自溃败。”清军将石达开及其部属押送过河，把他和两千多解甲的将士分开。这个举动，顿使石达开猛醒过来。他意识到诈降计拙，暗自悔恨。

石达开被押过河后，“舍命全己军”的幻想已彻底破灭。此后，他的表现十分坚强。面对清将骆秉章的劝降，他严词以对：“吾来乞死，兼为士卒请命。”然而，已於事无补了。

回顾石达开的失败，主要是入闽决策的错误，大事犯了糊涂。其根源是，与洪秀全决裂后，他对前途缺乏信心。因为太平天国能打仗的名

将几乎都不回应石达开的出走。他邀英王、忠王一起行动，都被拒绝；赖汉英、黄文全、林启容等战将也不愿跟着他出走。此外，他出走的目的不明确，政治上、军事上都没有提出新的构想和谋略，只是消极地常年流动作战。他想用不分帜表达他对天国的忠心，他出走的实际行动却是十足的决裂。这种不分帜、不降清、不倒戈的“忠义”形象和他出走天京的实际行动大相径庭，拖泥带水、不伦不类，决定了他离开后，必然不可能有什么大作为。

多听少说话

一位少年只身离家，要到外面打天下。临行前，他的父亲告诫他："多听少说常点头。"这位父亲真是个饱尝人生滋味的哲人，"多听少说常点头"确是一粒待人处事极其灵验的金丹！

多听，就是多听人说，听别人的做事经验、人际恩怨。听别人话语中透露出来的有关周遭环境的资讯……别人说得越多，你知道的越多！

少说，可以导引对话者多说，并避免流露自己心中的秘密，避免说错话，得罪人。少说，你就可以成为一个冷静的旁观者，一切的一切，都在你的掌握之中。

常点头，并不是要你做个没有主见的应声虫，而是避免在群体中成为别人眼中不合时宜的人。听别人说话，多点头，表示你很专注。

如果有不同的意见，也要先点头，再提出。无关紧要的事，不必坚持己见，多点头附和，并且配合。这样，人人会当你是好朋友，你就没有走不通的道路。

"多听少说常点头"，关键是少说。

对每个人来说，舌头都是很难驯服的野兽。它不断使劲，想要冲破牢笼。如果不加驯服，这只野兽便会狂奔乱窜，令你后悔莫及。待

人处事，在许多方面都是表面游戏，如果你话说得太多，必定会让人觉得你浅薄。相反，你话不多说，会令人觉得你了不起，更容易受到众人的尊敬。因为你的沈默会让他人不自在，而人永远是一部追求诠释和解释的机器，对别人在想什么最感兴趣。如果你能小心翼翼地控制自己的言辞，别人就无法洞察你的真实想法。你说得越少，就越显得深沈而神秘，越能抬高自己的地位。这就是待人处事中"聋道"的要诀。

逢人只说三分话，未可全抛一片心同事之间，很少有真正能够交心的朋友。许多人平时嘴上说得漂亮，可如果一幢大楼失火，顶楼的人都想乘直达电梯下去，哪还会有人管你是不是下去了。再如，一家公司有了肥缺，大家免不了会争着抢这个位子而形成混乱。

在人生的战场，无论是情场，商场或职场，任何人都很难期望通行无阻。现实生活中，更是常常会为了什么蝇头小利而挤得头破血流。所以说，平时在跟同事相处时，就应怀着戒心，不要将同事怀有某种企图的话太当真。

俗话说：“逢人只说三分话，未可全抛一片心。”这是提醒你，在待人处事中，千万不要动不动就把自己的老底露出。面对任何情况，都要留下七分话。你不可执着於大丈夫光明磊落，事无不可对人言。老於世故的人，通常而言，的确只说三分话。你或许认为他们狡

猾，很不诚实。其实，说话本就必须看对象。对象不是可以尽言的人，你说三分真话，已嫌过多了。

孔子曰：“不得其人而言，谓之失言。”对象倘不是相知的人，你也畅所欲言，以快於一时，对方的反应会是如何呢？你说的若是自己的事，对方愿意听吗？彼此关系浅，你与之深谈，显得你没有修养；你说的若涉及对方，你不是他的诤友，忠言逆耳，反显出你的冒昧！

所以，“逢人只说三分话”，不是不可说，而是不必说、不该说，与“事无不可对人言”并没有冲突。

事无不可对人言，是指你所做的事没有什么藏污纳垢的成分，并不是必须尽情向别人宣布。老於世故的人，是否事事可以对人言，是另一问题，他的只说三分话，是不必说、不该说，决不是不诚实，或生性狡猾。

另外，和某人初次见面，或才见过几次面，就算你觉得这个人不错，而你也喜欢他，也不该把你的心一下子就掏出来。对还不了解的人，无论说话或作为，都要有所保留，不可一厢情愿。

不要一下子把心掏出来，并不是意味着要做个虚伪、城府深沈的人，而是因人性复杂，你若一下子把心掏出来，用心和某某人交往，就有可能“受伤”。

把心掏出来，表示你真诚而热情。只不过，看见你把心掏出来，他也把心掏出来的人实在不多；而且，那些回应的人掏的可能是“假

心”。

还有一种人，你把心掏出来，他反而把你看轻了。这类人有一种劣根性，你对他冷淡些，他反而敬你又怕你。换句话说，对这种人来说，太容易得到的感情，他丝毫不会珍惜。

如果对方是个生性谨守分寸的人，你一下子把心掏出来，反而可能吓着了他，因为他会怀疑你这么坦诚是另有目的。这样一来，你不是弄巧成拙，就是搞砸了有可能发展的情谊。

因此，与其把心一下子掏出来，不如慢慢地观察对话者，有了了解之后再“交心”。你可以不虚伪，坦坦荡荡，但绝不可把感情放进去。要

留些空间，作为思考、缓冲的余地。

做一个善解人意的好听众

处世成功的秘密在哪里？

美国着名的学者查理．艾略特说：“一点儿秘密也没有……专心致志地听人讲话，这一点最重要。什么也比不上注意听更能显示对谈话人的恭维了。”事实的确如此。

艾萨克．马科森大概是世界上采访过着名人物最多的人。他说，许多人没能给人留下好印象，就是由於他们不善於注意倾听谈话的对方讲话。

“他们如此津津有味地讲着，完全不在乎别人对他讲了些什么……许多知名人士对我说，他们看重注意听的人，而不看重只管说的人。然而，许多人听的能力就是弱於其它能力。”其实，不只名人，几乎所有的人都喜欢人家注意听他讲话，却很少有人做得到听人家讲话。

每天上班，若能带着愉快的心情，并展现於行动上，无疑会给人乐观豁达的好印象。但是，假如说话太多，而且都是涉及别人的事，就会迫使同事对你筑起围墙，敬而远之。因为任何人都唯恐被他人抓住自己的把柄，四处宣扬不利於己的言语。因此，在待人处事中，一定要少说多听。

就此而言，以下几点尤其需要注意：1. 办公室恋情秘而不宣。同事之间出现恋情，很难避免。对於同事告诉自己的办公室之恋，应该只姑妄听之，不可参与意见，以免造成误会。

2. 对自己看不顺眼的事，最好一笑了之，不必与之纠缠。比如对一位利用男女私情博取上司欢心的同事，尽管你内心对他（她）很不屑，也不要公开谈论。因为即使你将之传开，也不能改变现状，反

而可能影响你的形象，非常不值。

3. 绝不估计公司的发展前景。任何时候都不要自作聪明，去评论和估计公司的前景，而且表现得像个专家。这样做是身为下属的大忌。因为老板和上司最不喜欢把本公司的内部情况公开化、透明化，无论是赚了大钱还是亏损，都不愿百分之百向员工宣布，使他们知根知柢。遇到自作聪明的下属，向其他同事传递有关公司的内政与前景的话语，上司肯定会大为反感。

4. 加薪幅度一定要互相保密。在商业机构中，不可能做到绝对公平。某个人加薪幅度多少，只能证明老板对他的印象和喜爱程度有多

大，不一定代表他工作能力的好坏。因此，不要执着於加薪幅度而互相询问、传播，以免自讨没趣，惹得老板不快。

5. 不要向同事诉苦。如果你对公司有所不满，切不可向其他同事倾诉。他们不仅帮不上你的忙，反可能把事情弄得更糟，影响你的前途。再者，假如有同事向你诉苦，你应当多加安慰，但不能表达任何意见。否则，你很容易在不知不觉中扮演一名煽动者的角色。

有些人在与人相处时，不管人家是不是爱听，只管自己滔滔不绝地神侃胡吹，以为这样就能博取对方的好感，殊不知恰恰相反，反而成了社交场上谁都不愿与他打交道的“讨厌鬼”。因此，在待人处事中，一定要管住自己的嘴巴，竖起自己的耳朵。

记住，当你聆听别人讲话的时候，你的认真、全心全意，你的鼓励和赞美，都会使对方感到你很尊重他，从而你也会得到善意的回报。

那么，怎样才能成为一个好听众呢？

首先，保持耳朵的畅通，闭上自己的嘴巴。在与人交谈时，尽量使对方谈他所感兴趣的事，并用鼓励性话语或手势让他说下去，不时在不紧要处插一两句赞叹的话。

切记，轻敲手指或频频用脚打拍子，这些动作会伤害对话者的自尊心。

与人交谈，眼睛一定要看着对方的脸。但不要长时间盯住对方的眼睛，因为这样会使对方产生厌恶的情绪。只要你全神贯注，轻轻松松地坐着，对方不必将音量加大，你也可以一字不差地听进耳里。

要善於协助对方把话说下去。人家说了一大通，如果得不到你的回应，尽管你在认真听，对方也会认为你心不在焉。

有些人有一种错觉，以为在与人相处时，越能不断地吹捧对方，就越能获得对方的好感。事实上绝非如此。

在你滔滔不绝讲话的时候，注意也要把说话的机会留给别人。别人讲话的时候，如果你自作聪明，用不相干的话把他的话头打断，肯定会引起对方的愤怒。

其次，要学会听出对话者的弦外之音、言外之意。通常而言，除说话以外，一个眼色、表情、动作，都能在特定的语境中表达出明确的意思。就是同一句话，也要听出说话者的弦外之音、言外之意。

把握好此两点，就不难成为一个受人欢迎的处世高手。

与上司保持心理上的安全距离

心理学家表示，人之所以能够从世间的万事万物中感受到和谐与美，全在於他与对象之间保持适当的距离。

俗语说：“妻就是漆，一贴上就终生为侣，不能说离就离。”照理说，夫妻之间应该亲密无间。但如果真的一点距离也没有，结果也不一定太妙。

婚姻心理学家的调查和实验证明，再亲密的夫妻，结婚两三年之后，都要经历一段危机。那叫“婚姻倦怠期”，也就是人们常说的“纸婚期”。一个最直接的原因，就是彼此没有什么神秘可言了。双方的兴趣爱好、内心的隐秘，睡觉时是不是说梦话、磨牙、打呼，甚至放个屁什么味道，无不在对方的掌握之中……所以说，如胶似漆，爱情正在沸腾的时候，事实上，也为日后的危机埋下了种子。

这个理由听起来似乎有些荒唐，却证明了待人处事中一条浅白而朴实的道理－－保持恰当的安全距离方为上策。

天下事无不如此。把它套入上下级之间的关系，更显出这个道理的贴切。别以为自已跟上司是多年的老关系，而且整天形影不离，前途必定大有保障。岂不知眼下的得意其实微不足道，一点也靠不住，

不久之后，你可能突然发现，这种表面很近又很铁的关系其实很危险。就像走钢丝，不跌便罢，一跌下去，不粉身碎骨才怪哩！

首先，你会招来同事的嫉妒。其次，其他部门的主管也会认定你是某一上司的亲信－－也就是说，人人都在用有色眼光看你。就算你偶尔露了几手，大放异彩。可只要一说起来，大夥儿第一句话肯定是：“哦！不就是某某手下的那个跟屁虫吗？”你变成了某某的亲信，这居然是天经地义的，怎么能够得到公正的评价？何况，与上司过度亲近，不只容易让上司厌倦，你性格上的弱点和能力的极限也会很快被上司摸得透透的。对上司来说，你就像一张透明的底片，一览无遗地暴露在光天化日之下。这样一来，被斥退的可能性也就越来越大。即使暂时看不出这种迹象，也不要自鸣得意。

只有与上司保持恰当的距离，一段若有若无的距离，你们之间的关系才能永保和谐，四周的人也才不会把你当成某一特定人物的亲信。这样做，好处委实无穷。

所以，碰到上司一时恩宠有加，事事顺遂，你也得步步谨慎。因为从长远的眼光看，这是一条处处充满危险的羊肠小径，最后能不能到达春风怡人、鸟语花香的康庄大道，就要看你是不是懂得“若即若离”的窍

门了。

当然，对真正赏识你、信任你的上司，就不必有那么多顾虑，你大可尽力施展才干，报答他的知遇之恩。但是，若即若离的道理还是

要谨记在心。有时候形影相随，有时候相见如同陌路，“久别胜新婚”式的气氛就会一直笼罩在你们之间，你在上司心目中的地位、分量，自然就会只增无减了。

与人要藏心

小孩子受了大孩子欺负，刚哭过鼻子，转过身，他又欺负起比他更小的孩子。张三造李四的谣，李四忿忿然。事过不久，他却如法炮制，也回敬了张三一些莫须有的罪名。自己被别人穿小鞋，一旦有了一官半职，也整起别人，以强使别人唯命是从为乐……凡此种种，一报还一报，表面上看，自己出了气，心里痛快了，实际上最后什么也没捞到。

面对他人挑剔的眼光，只要你装聋作哑，视而不见，不与计较，相信人家总会放你一马的。

不痴不聋，不成姑公

南北朝宋文帝在位时，朝廷颁下一项规定：吏部官员不得在吏部尚书家过夜。可是，有一天，史部尚书庾炳之有事和部属商量，因谈话晚了，就让部属在家里住了一晚。他以为此事没人知道，只要自己守口如瓶，就不会碰不上什么麻烦。谁知偏偏出了鬼，竟然有人告了他一状。

触犯王法，这还了得。执法犯法，哪能不依法治罪。但宋文帝刘义隆不想追究这件事，左丞相万礼也为庾炳之开脱，并堂堂正正地说出一种非常高明的见解：糊涂也是才智。原话是，“不痴不聋，不成

姑公。”

宽恕部属的小过失，部属才会乐於受你驱使。

无独有偶，唐代宗李豫也曾碰过类似的事。

郭子仪是唐肃宗时的老臣，有平定安史之乱、抵抗吐蕃入侵的盖世大功，成为复兴唐室的元勳。因此，唐代宗十分敬重他，并将自己的女儿嫁给他的儿子郭暧为妻。孰料，这小两口都自恃有老子做后台，互相不服气，因而免不了口角。

有一天，小两口因为一点小事拌起嘴来。郭暧看见妻子摆出一副公主的臭架子，根本没把他这个丈夫放在眼里，便愤懑不平地说：“你有什么了不起！就仗着你老子是皇上吗？实话告诉你，你老子的江山还是我父亲打败了安禄山才保全的。我父亲因为瞧不上皇帝的宝座，才没有坐上那个位子呢！”封建时代，皇帝至高无上，任何人想当皇帝，都是大逆不道，可能遭满门抄斩的大祸。

公主听到郭暧竟敢口出狂言，一下找到了出气的机会和把柄，马上回到宫中，向代宗禀报了丈夫这番近似图谋造反的话。她满以为，皇父

肯定会重惩郭暧，替自己出气。

谁知，唐代宗听完女儿的禀报，却不动声色地说："你还是个孩子，有许多事还不懂。我告诉你吧：你丈夫说的都是实情，天下是你

公公郭子仪保全下来的。如果你公公想当皇帝，早就当上了，天下也早就不是咱们李家所有了。"他把女儿劝慰了一番，叫她不要抓住丈夫的一句话，乱扣"谋反"的大帽子，小两口要和和气气地过日子。

在代宗劝解下，公主消了气，乖乖地回到郭家。 郭子仪知道这件事后，几乎吓坏了。小两口吵嘴不打紧。可儿子口出狂言，近似谋反，着实令他恼火万分。他即刻令人把郭暧捆绑起来，并迅速到宫中晋见皇上，要求皇上严厉惩治。

可是，代宗和颜悦色，一点也没有怪罪的意思，还劝慰道："小两口吵嘴，话说得过分点，咱们当老人家的不要太认真。不是有句俗话嘛："不痴不聋，不为家翁。"儿女们在闺房里讲的话，怎好当起真来？咱们老人家听了，就把自己当成聋子和傻子，装作没听见就得了。"听到皇上亲家这番合情入理的话，郭子仪的心里就像一块石头落了地，顿感轻松。一场可能天塌地陷的大祸化作芥蒂小事，郭子仪一家的感激自然不必说了。

虽然如此，为了教训郭暧的胡说八道，回到家后，郭子仪还是将儿子重打了几十杖。

小两口关起门吵架斗嘴，气头上，什么激烈的言辞都可能冒出来，如果句句较真，必将家无宁日。唐代宗用"老人应当装聋作哑"对待小夫妻吵嘴，不因女婿讲了一句近似谋反的话而无限上纲，终於化灾祸为欢乐，使小两口重归於好。在这里，他的糊涂就比聪明好得

多。

有许多事，你非要较真，就会愈计较愈麻烦。相反，你若装痴作聋，来个"难得糊涂"，"顺其自然"，也许就会得到皆大欢喜的结果。

宽容下属的"无礼"

人活在世上，即便身处高位，也不可能件件事都称心如意，谁也不敢保证没有人会在做事或说话的时候冒犯你。遇到这种情况，修养好的人沈默不语，毫无修养的人则会破口大骂。按照李宗吾的说法，后者气量如此之小，连厚黑殿堂的门边都沾不着，绝不可能成为待人处事的高手。

如果某事某物不符合自己的心意就冒火，那不是每天都要气个半

死？须知别人在做事、讲话的时候冒犯你，抢白你，大多是心直口快，他们绝不是故意让你难堪，而是想督促你把事情做得更好。对那些违逆你心意的人或事，应该首先冷静下来，分析一下对你有利、无利，而不可马上发起火来。

宋太宗在位时，有一天，官拜殿前都虞侯的孔守正和另一位大臣王荣在北陪园侍奉太宗酒宴。孔守正已喝得酩酊大醉，竟和王荣在皇帝面前争论起守边的功劳。两人越吵越气愤，把太宗晾在一边，理也不理，完全失去了为臣者应有的礼节。侍臣实在看不下去了，奏请太宗将两个人抓起来，送交吏部治罪。太宗不同意，只让人把他们两人

送回家。

第二天，两人酒醒了，想起昨天的行为，都大感害怕，一起赶到金銮殿向皇上请罪。太宗对昨天两人的行为不加追究，竟说："朕也喝醉了，记不得那些事了。"宋太宗托辞说自己也喝醉了，对两位臣属冒犯自己的行为不加追查。既没有丢失朝廷的面子，又让两位大臣警觉到自己的言行。这是两全其美的事，何乐而不为呢！

历史上的明君，大多深谙厚黑之道。他们或是礼贤下士，善听臣属的建议，或是纳谏如流，能容臣属的批评，不以为逆。遇到破坏自己情绪的事，虽然一时心头不快，但考虑到大局，以事业为重，一点暂时的不快又算得了什么！

不过，宽容下属的无礼，说起来容易，做起来难，没有过人的厚黑本领，还真做不到。

控制自己，方能控制他人

记得上中学的时候，有一天，笔者去探望宿疾缠身的老师。见面时，老师仍旧亲切而不失幽默地说："我和它相处久了，差不多都要成为好朋友啦！"

老师把他的疾病视同"好友"，如此风范，至今我仍然记忆犹新，感佩不已。

任何人处理自己的感情，都应该本着这样的乐观才好。我们必须练就一种修养，使自己的情绪能屈能伸，收放自如。

有一个单身汉，住在用茅草搭起的房子里。他勤劳耕种，自食其力。渐渐地，油盐酱醋之类生活必需品越来越齐备了。令他恼火的是，草房里老鼠成灾，白天乱窜，晚上乱叫，磨牙打架，整天闹个不休。

这汉子满腹怨气，又无计可施。

这天，这汉子酒喝多了，躺在床上睡觉。谁知，老鼠们似乎是故意惹他生气，闹得更凶了。汉子怒火万丈，一把火将草房烧了个精光。

鼠患是消除了，可他的家业也没了。这就是不能控制自己的情感，意气用事所带来的恶果。

意气用事，是待人处事的大忌。西方有一句谚语说："想知道某人的缺点，最简单的方法就是激怒他。"因为凡是轻易就意气用事的人，瞬间就会把自己的全部缺点暴露出来，从而给对手造出可乘之机。因此，凡是想在竞争中获取最后胜利的人，千万不可意气用事，一定要时刻牢记"控制自己，方能控制他人"的处世名言。

那么，如何才能控制自己，不致意气用事呢？

一位美国着名企业家曾经对人谈到他创业初期，因为自身的弱点，所得到的教训：

"那时我还年轻，和大楼管理员发生了误会，导致我俩彼此仇恨。管理员为表示不满，好几次，当他知道只有我一人在大楼里时，就关掉了电闸。我决定反击。

"一个星期天，我在办公室准备第二天晚上要发表的演讲稿。谁知，我刚刚在书桌前坐好，电灯突然灭了。我顿时火冒三丈，立刻跳起来，奔向大楼地下室。我知道在那里能找到那位管理员。到了那儿，我发现他正忙着，显得很得意，一边把煤一铲铲送进锅炉内，一边吹着口哨，彷佛什么事都未发生过似的。我立即对他破口大骂。

"五分钟内，我以比他正在照顾的那个锅炉内的火更热辣辣的词句对他痛骂。最后，我实在想不出骂人的词句了，只好放慢了速度。

"这时候，他站直身体，转过头来，脸上带着微笑，并以一种充满镇静与自制的柔和声调说："哎呀！你今天好像有点太激动了吧！""他的态度和他的话就像是一把锐利的短剑，一下子刺进我的身体。""想想看，我那时候是什么感觉：站在我面前的是一位大字不识的文盲，他既不会读，也不会写，却在这场战斗中打败了我。我与他相比，显得如此缺乏教养。这场战斗的场合及武器都是我自己挑选的。我的良心把谴责的手指对准了我自己。我知道，我被打败了。更糟的是，我是主动挑起战火的一方。这更增加我的羞辱之感。""第二天，一进入办公大楼，我就发现那个管理员正津津有味地

同一些人谈论昨晚发生的事，其中也有我的员工。我羞得几乎无地自容，做贼般逃进办公室，总觉得员工脸上浮现出一种异样的神情。""最终，我花了很大的气力，决定忍受羞辱，当着我的全部员工，

向那个管理员公开道歉。我的道歉，使那个管理员红了脸，也向我承认了自己的错误。我在赢得了员工掌声的同时，也重新赢得他们的尊敬。”“这个事件之后，我下定决心，以后绝不再失去自制。因为一个人一旦失去自制，不管是目不识丁的管理员还是有教养的绅士，都能很轻易地将他打败。这个事件成为我一生中最主要的一个转捩点。它教导我，一个人除非先控制了自己，否则他将无法控制别人。因为失去自控，只会使冒犯你的人占上风。”现实中，因个人某方面致命的弱点或缺陷，特别是意气用事而归於失败的人不在少数。这样的人必须壮士断腕，痛改前非。我们应当经常想到自己的弱点、不足，既要自我完善，展现信心，更要自我检查，随时修正。

低头也跌架

殷纣王不分昼夜地饮酒。白天时，闭窗点烛，以日为夜。久了，竟忘了日月。问一问身边的侍从，也都喝得稀里糊涂。纣王派人去向担任太师之职的叔父箕子打听。

箕子寻思："身为天下之主，自己和左右的人都忘了日期，国家已危险临头。所有的人都不知道，只有我知道，我也面临了重重危机。"於是，他推说自己也喝醉了酒，不知道日期。

这则故事给后人的教训是：无论碰到什么问题，都不要表现得比上司高明。掩藏自己的智慧，遮闭自己的能力，才可避免遭到猜忌。

通常而言，被别人比下去是很令人恼恨的事。你的上司若被你超过，对你来说，不仅是蠢事，甚至可能产生致命的后果。自以为优越，总是讨人嫌的，特别容易招惹上司的嫉恨。因此，与上司相处，对寻常的优点应当小心加以掩盖。例如，相貌长得太好，不妨用某种缺陷加以抵消。

大多数人对於运气、性格和气质方面被超过并不太介意，却没有一个人（尤其是身处高位的上司）喜欢在智力上被人超过。因为智力是人格特徵之王，冒犯了它，等如犯下了弥天大罪。

当上司的总想表现出在一切重大的事情上都比其他人高明。君王喜欢有人辅佐，不喜欢被人超过。如果你想向某人提出忠告，应该显得你只是在提醒他某种他本来就知道，偶然忘掉的东西，而不是某种要靠你解谜释惑才能明白的东西。

上司的话就是"圣旨"

上司的地位比你高，权力比你大，即使他的年龄比你轻，仍然掌握着你前途、命运。较高的地位和较大的权力，决定了他必须享有较多的尊严。这种尊严一旦被破坏，他就会自觉得丧失了自己的身分感。因此，与上司相处，必须随时做到上下分明，绝对不要突破上司心理的安全距离。任何时候都要把上司的话当成"圣旨"，无条件地遵守，执行。

被剥夺身分的滋味很不好受，有此遭遇的人会本能地产生反抗的情绪。你的上司若带着这样的心情站在你面前，你就惨了。

但是，人类天生就有一种喜欢"登鼻子上脸"的毛病。特别是一旦跟自己的上司混熟了，上司的年纪又和自己差不多，就会产生"这么做也没什么关系"的心态。殊不知，这样做很容易让上司觉得"这家伙是个讨厌

鬼！”一旦被烙上这个烙印，那还有什么好果子吃。

上下分明，首要之务就是认清上下关系。对於这一点，首先，内部必须做出严格的区分，否则上面的命令便无法贯彻到下面。如此一来，如何能够上下一心地完成任务呢？

其次，上下差别，体现在日常一些看似不起眼的细节当中。例如，在走廊与上司迎面相遇，不妨稍停一下，和上司打个招呼；上楼梯时遇见上司，在下面的台阶上暂停，等候上司先下楼，和上司打过招呼之后，再继续上楼。

上下关系中最引人注意的就是言词的使用。现在有许多人、特别是年轻人，常会像对待朋友一样对待自己的上司，说话一点也不讲究。

“喂！李处长，马局叫你！”这种口气很不合适。

“李处长，马局请你过去一下！”这才像个样子。

回答上司的问话，一定要简单明了，绝不能含混。即便是挨批，而且明显是上司因为误解，批错了，你也要把脸皮磨得厚厚的，绝不可忿忿不平地顶嘴。因为不论上司批得对或错，你的顶嘴都是对其权威的挑战。在这种情况下，上司关注的焦点恐会逸出他所批评的事，全力维护自己的权威。

对上司的尊重，并不一定非得在正儿八经的场合表现，在一些并不起眼的小事上也不可轻忽。比如，上司走到你的桌子前和你说话。

这时，你必须马上站起来回答。

碰到时间不对，例如你正埋头努力算账，完全没有发现上司过来。等听到声音时，他已经站在你面前开始问话：“某公司的应收账款有多少？”

这时，应收账款簿正摊开在你桌子上。於是，你仍然坐在那儿，指着账簿回答：“从上个月底到现在，一共○○○万元。”这样回应，表面看起来好像没什么不妥，却仍有所不足。正确的做法应当是：马上站起来，站着翻阅账簿答话。

设若你必须拿出其它记录或使用电脑，非坐下来不可，你必须先向上司说一声：“对不起！”当然，如果你正坐在电脑或打字机前面，上司从你的后方走来，则另当别论。因为这时候你站起来，上司面对的恰好是你的后背，看不见你的工作状况。在这种情况下，坐着答话也没什么关系。

上司命令你做事，会提出各项说明。这时候，千万不能中途打断他

的讲话。上司的话，或许结论并不是你所想的那样。但中途插嘴，只会让上司感到你很轻率，不尊重他。碰到性格暴躁的上司，他可能大声怒喝：“闭嘴！听我把话说完！”所以，在上司交代工作的时候，只要静静地听，适时地点头答“是”，表示自己了解他所交代的内容。在这种情况下，应答宜稍迟。

太快应答，会显得草率和不稳重。

上司说话时，最忌讳的就是以否定的言词打断他，泼他冷水。比如：“这恐怕做不到！”“即使调查也没用！”“这不是已经做过好几次了吗？没必要再做了嘛！”这些回话都很不适宜。

上司交代完毕之后，不要立刻表示否定的意见。上司之所以把某项工作交给你，恐怕早在事先就已猜到你会有什么反应。明知道你可能会反对，还是交代你做，一定有他的用意。这时候，你最好无条件服从，并且忠实地执行。

经过仔细思考之后，对上司所说的话若还不理解，或是有不同的意见，一定要很冷静地和他商量。千万不可做出任何情绪化的表现，以免让上司认为你是故意唱反调。

上司的意见和你不同，如何是好？答案很简单：除了服从之外还是服从。因为你服从而干错了，上司倒大楣，你顶多稍受牵连，也可能什么事都没有。你若不服从，马上会被他打入另类，今后肯定常给你穿小鞋。

故意留个破绽，成全上司的好胜心清代的乾隆皇帝很爱听奉承话，但又不乐意看到臣下当面吹捧。

他非常喜欢谈文讲史，对文史的整理工作特别重视。在刊印二十四史时，怕主其事者有误，他常亲自校勘。每校勘出一个差错，就觉得是做了一件了不起的大事，心里特别痛快。因此，干这差事的大臣为了迎合他的心理，就在抄写的书稿中，故意在明显的地方抄错几个字，以便“晨翰勘正”。这实际上是变着法儿讨他高兴。这样做比当面奉承，效果好得多。当然，书稿中也有乾隆改不到的地方。但经他“御批”的书稿，就没有人再敢动了。这也是后人见到的“殿版书”讹误较多的原因所在。

姑且不论这样做的负面影响，这样做，在与上司打交道时，的确收效甚大。因为上司是人，自然有一般人的自尊心、虚荣心和好胜心，下属只能处处讨好、奉承，让他的自尊心得到最大限度的满足。

要满足上司的自尊心，就必须抑制你自己的好胜心。抑制自己的好

胜心，一定要不露声色，做得自然。如果让上司觉察出你做得很勉强，还不如不做。

对於上司交办的事，一定要尽可能快速完成，不要过分纠缠於办事的细节和技巧。因为如果你把事情处理得过於圆满，让上司挑不出丁点毛病，那就显示不出上司比你高明的地方。甚至，上司会为此觉得你“功高盖主”。

聪明的下属常会故意在明显的地方留下一点瑕疵，让同事一眼就看出他“连这么简单的问题都搞错了。”这样一来，尽管他出人头地，木秀於林，别人也不会对他敬而远之。上司一旦发现“原来你也有错”，反而会失去对他的戒心，更加器重他。

与上司打交道，适当地把自己压得低一点，就等於把上司抬高一点。受人抬举，谁还有放不下的敌意呢？

要知道，大多数人在对别人谆谆以教时，自尊与威信总能得到很大的满足，虚荣心会“high”到最高点。

上司交办一件事，你办得无可挑剔，似乎显得比他还高明，你的上司就可能会感到自身的地位岌岌可危。换一种做法，对上司交办的事，你三下五除二就处理完毕，他会首先对你旺盛的精力感到吃惊。

而因为快，你虽然完成了任务，却不一定完美。这时，他就会指点一二，从而显示他到底高你一筹。这就好比把主席台的中心位置给上司留着，单等着他来做“最高指示”一样。

陪上司进行某项比赛，你必须让他一步。即使上司的技术不如你，你也得想法子让他得胜。但这种让并非一味退让。如果不能表现出你的真实本领，也许会使上司误认你的技术本就不太高明，反而觉得你无足轻重。这就没有达到“让”的目的。

所以，与上司比赛时，应该根据上司的水平，施展出相应的本领，争取先造成一个势均力敌的局面，使上司看出你不是一个弱者；进一步再施全力，把他逼得很紧，使他神经紧张，觉出你是个能手。最后一步是关键：你故意留个破绽，不露痕迹地让他突围而出，从劣势转为均势，从均势转为优势，把最后的胜利於不知不觉中让他夺得。上司得到这个胜利，虽费过许多心力，但危而复安，精神一定十分愉快，心里肯定对你非常赞赏。

安排破绽必须十分自然，千万不要让上司明白你是故意使他得胜，觉得你这人虚伪。

从心理学的角度分析，一般人在安排破绽的过程中，起初还能以理智自持，待比赛到了紧要处，感情一时冲动，好胜心勃发，却可能不肯再做让步。这是常有的事。

伟大的人喜欢愚钝的人。在待人处事中，特别是与上司相处，记住这一点，就不会吃亏。任何上司都有展现威信的需要，不希望下属超过甚至取代自己。所以，上下级相处时，聪明的下属总会想方设法掩饰自己的实力，以装笨反衬上司的高明，藉此获得上司的青睐与赏识。

不要“聪明反被聪明误”

古人说：“过分聪明、强悍的大将反而是灭家亡国之人。”现在看来，这话可说是待人处事中的成功箴言。

南宋时期，秦桧是个奸诈的厚黑之辈。他有个下属，也颇具厚黑之能。为了讨好秦桧，有一次，这人送给他一张名贵的地毯。秦桧把这张地毯往屋里一铺，不大不小，恰好合适。他由此想到，这个人太精明了，连我屋子的大小都测得出来，还有什么事瞒得了他？秦桧惯於在背后算计人，怎可能容忍别人对自己的心思掌握得如此透彻？有了这个想法，那个“聪明”的下属的命运就可想而知了。

所以说，下属与上司打交道，最忌讳的就是在上司面前卖弄聪明。虽说任何一个上司都希望自己的下属既聪明能干又对自己绝对忠诚，但《厚黑学》提醒你：一定要把握好某个限度，既不能愚笨木讷，更不可聪明过头。

如果你以为千方百计显示自己的才华，便能够博得上司的好感，那就大错特错了。你显示自己的能干，一点错也没有，但做过了头，难免走到反面。你“聪明”过度，上司就会觉得在你面前什么事都瞒不住，必定处处疏远你。试想，世上之人，哪个没点个人隐私？别说高高在上的上司了，就是普通人，又有谁愿意把自己的内心世界让别人完全看透，没一点遮掩？

钝刀子切东西，再怎么用力也切不下去；锋利的刀子虽然很好切，但一不小心，很容易伤到自己。

推此及彼，在待人处事中，最好也不要锋芒毕露，以免引火烧身。

例如，你对公司的内情十分了解，当那些弄不清楚真相的人在谈论这件事的时候，其中有些人想藉机探听消息，你却毫无戒心，把自己所知道的内情一五一十地全说出去。如果你恰好碰到别有用心的人，他跑去向上司搬弄是非，让上司以为你是在随便散播小道消息，结果本来是对自己很有利的情报，反而成为自己的绊脚石，就得不偿失了。

看到这里，你肯定会说：“这个道理不用说，我早已经知道了！”但是，你是否能够时时刻刻谨记这个原则，并且谨遵不疑呢？恐怕不尽然。

通常情况下，每个公司都会有能力好与能力一般的人。主管总是喜欢把工作交待给能力比较好的人，认为能力好的人一定能够不负所托，完成任务。但是，这一类人多半容易骄傲自满。一有了骄矜之心，就容易锋芒毕露，从而遭人嫉妒。

聪明人就懂得明哲保身之道，不随便展现自己全部的实力，以免让人了解自己有多少战斗力。

你是否感觉到自己在某方面锋芒毕露？别忘了“宝刀不可随便出鞘”的道理。决斗一开始，你就先亮出自己的传家宝刀，你就输定了。

也就是说，宝刀一定要在最后关头才出鞘。对方越是不知道你的实力，就越可能因怯战而落出破绽。

不妨装点傻

“秀才遇到兵，有理说不清。”秀才指读书人，也就是知识分子；“兵”则指没念过书的粗人。知识分子碰到大老粗，在沟通上确实难免出现问题。

首先是语言的表达方式不同。虽说使用的是同一种语言，但因为二者所受的教育不同、成长环境不同，语言的表达方式就有所差异。

结果“兵”听不懂“秀才”说的，“秀才”听不懂“兵”说的，秀才就算有理，也确实说不清了。

其次是价值观不同。秀才认为对的，兵不一定认为对；秀才认为错的，兵不一定认为错；在沟通对错时，秀才的语言又不为兵所理解，当然就有理说不清了。

秀才有包袱，兵没有包袱。也就是说，秀才因为受过礼教的熏陶，有些话不敢说，有些事不敢做。这就成了他的包袱。兵没有礼教的束缚，反而什么话都敢说，什么事都敢做。於是，秀才就有理说不清。

不管什么原因，最后结果，往往是秀才弃械，兵获胜。倒不是秀才无力取胜，而是他不耐其烦，心竭力疲，乾脆放弃。再者，秀才若心怀“不跟你一般见识”的高傲心态，也可能自动弃械－－很生气，又无可奈何地弃械！

基於以上的分析，在待人处事中，为了利益，为了生存，有时不妨厚脸运用“秀才遇到兵，有理说不清”的“老粗”策略，故意使用对方无法理解的语言，并装作听不懂对方说的话，让对方产生挫败感，激发他的火气。他若发作，你就立於不败之地，因为发脾气，给人的感觉就是理亏。如果他不发作而隐忍，你的胡搅蛮缠也必定会搅乱他的思维，不知不觉中落入劣势。

故意装傻充愣，误解对话者的意思，扭曲他的意思，他说他的阳关道，你说你的独木桥，这样来往几回合，他会认为你不可理喻，放弃与你交手。或者故意不讲理。因为他是秀才，你是兵，身分不同，知识水准不同，你的不讲理虽然没道理，却合乎你所设定的身分，对方碍於包袱以及所使用的语言，就只有接招的份。不过，不讲理要有个限度，否则也可能把秀才逼成兵，那就很可能引火烧身了。

大厚黑者懂得深藏不露

在待人处事中，通过自贬，抬高别人，特别是抬高自己的上司，获

取他的好感，往往效果奇佳。当然，要“自贬”，就得“脸厚”，必要时还要“装傻充愣”，受到羞辱，脸上也绝不能有一丝一毫不满流露，甚至要做出满心欢喜的样子。

厚与黑固然是人之本性，行厚黑也是人情之自然，但真正的大厚黑者都懂得深藏不露。李宗吾说：“十室之邑，必有厚黑如宗吾者焉，不如宗吾之明说也。”因此，行厚黑的人往往是厚黑尽管厚黑，却应

默默去做，不张扬。否则树大招风，难免招来不必要的麻烦。

莎士比亚的名剧《哈姆雷特》中有这么一段：丹麦王子哈姆雷特在见到冤死的父王的鬼魂之后，获悉自己的母后与接替王位的叔父於父王在世时已有奸情，叔父即因此而谋害了自己的父王。

得知真情，哈姆雷特异常震惊，言谈举止间自然露出疑惑。他突然的反常变化终被敏感的叔父发觉。本就做贼心虚的叔父害怕阴谋被揭露，便想用对付老国王的方法对付哈姆雷特。

此时，哈姆雷特的处境非常险恶，稍有不慎，即会招致杀身之祸。

为了赢得时间和机会，揭露阴谋，为死去的父王报仇，他含羞忍耻，装成疯子，整天在宫廷内外游荡，说些谁也听不懂的疯言痴语。但心底深处，他正细心地观察着身边的一切，甄别善恶，随时为复仇做着准备。

他的计画成功了！篡权的叔父放松了对这个“疯”王子的戒备，哈姆雷特终於得以在关键时刻，揭穿一场宫廷大阴谋，杀死了敌人。

虽然哈姆雷特最后也死於与他决斗的敌手毒剑下，但他装疯卖傻的厚黑之道已取得了成功。

欲擒故纵，伺机而动

富有经验的猎手都知道，兔子只有在跑起来的时候才好打。同理，在待人处事中，有时明知道对手欲对自己不利，但由於对方藏得很深，表面上还无法看出他的不义之举。此时不妨装糊涂，故作不知，以起到麻痹和骄纵对手的目的。待对方得意忘形，蠢蠢欲动时，你就可以趁势将之一网打尽。

火车必有双轨才能行进。行厚黑之道，也必须“锯箭法”与“补锅法”双管齐下才能奏效。

“做饭的锅漏了，请补锅匠来补。补锅匠一面用铁片刮锅底的烟灰，一面对主人说：“请点火来我烧烟。”他乘着主人转背的时候，用铁锤在锅上轻轻的敲几下，那裂痕就增长了许多；及主人转来，就指给他看，

说道："你这锅裂痕很长。上面的油腻了，看不见，我把烟灰刮开，就现出来了，非多补几个钉子不可。"主人埋头一看，很惊异地说："不错！不错！今天不遇着你，这口锅子恐怕不能用了。"及至补好，主人与补锅匠皆大欢喜而散。（春秋时代）郑庄公纵容共叔段（他的弟弟），使他多行不义，才举兵征讨，这就是补锅法了。

历史上这类事情是很多的。有人说："中国变法，有许多地方是把好肉割了下来医。"这就是变法诸公用的补锅法。在前清官场，大概是用锯箭法。民国初年，是锯箭、补锅二法互用。"锯箭法是厚中有黑，补锅法则是黑中有厚。这二大待人处事的绝招，有企图心者必得潜心研究，才可能在人世间活得自在逍遥。

装傻要装得恰到好处，不要弄巧成拙"故意装傻"，就是指不炫耀自己的聪明才智，不反驳对话者所说的话。要做到这一点，非常不容易，必须其有很好的演技才行。待人处事，如果不能把装傻的本领掌握得恰到好处，很可能弄巧成拙。

锋芒太露而惹祸上身，古时候的为人臣者功高震主就是典型之例。打江山时，各路英雄汇聚到一个主子麾下，锋芒毕露，一个比一个有能耐。主子当然需要借助这些人的才能，实现自己图霸天下的野心。待天下已定，这些虎将功臣的才华不会随之消失，他们的才能便成了皇帝的心病，让他备感威胁。所以，往昔屡屡有开国初期斩杀功臣的事例发生。汉代韩信被杀，明太祖火烧庆功楼，无不如此。

鲜花盛开，其姿最是娇艳的时候，不是立即被人采摘而去，也已进入衰败期。人生何尝不是如此。所以说，志得意满，趾高气扬，目空一切，不可一世，不被别人当靶子打才怪哩！要之，无论你具有怎样出众的才智，都一定要谨记：不要把自己看得太了不起，太重要，以为自己是救国济民的圣人君子。还是收敛起你的锋芒，夹起你的尾巴，掩饰起你的才华，装装傻吧！

然而，不是人人都可以傻得恰到好处。

一次，笔者的一位李姓朋友前往拜访某公司的总经理。在交谈了一会儿之后，这位总经理再三提到IC、IC。IC一般指的是积体电路，然而这家公司和IC并没有任何关连。

原来这位总经理说的是"提升公司的形象"，也就是CI（Company Image），而非IC。当时，笔者的这位朋友并没有提醒对方。后来，这位总经理终於发现自己说错了。他胀红着脸，难为情地看着我的朋友。他心里嘀咕着："这家伙明知道我说错了却不告诉我，分明是想看我笑

话！”其实，笔者的这位朋友完全是因为记取了“好的听众比好的发言者更重要”这条处世箴言，因此故意装傻，谁知反而弄巧成拙。装傻装错了，反而引起人家的误会，真是太糟糕了。

在待人处事中，像这样的例子时有所闻。如何才能够应付得恰到好处，的确很不容易。因为你不露锋芒，可能永远得不到重任；锋芒太露，却又易招人陷害，等如为自己掘好了坟墓。

“为尊者讳”，是官场的一条规矩。一个人，无论他原来的出身多么低，有过多么不光彩的经历，一旦当上大官，爬上高位，他身上便罩了一层灵光，变得神圣起来，往昔那种种见不得人的勾当，要嘛一笔勾销，永不许再提，要嘛重新改造，重新解释，赋予新的含义。

因而，要谨慎处理与上司的关系，就得谨记，千万不要伤害上司的尊严，并注意替上司保守你所知道的秘密。也就是说，你必须睁只眼，闭只眼，对上司不愿让人知道的事，看见了也假装没看见。如此装傻，自然不会遭遇什么危险。

装聋作哑好

聋哑之人，不会和人起争斗，因为他听不到，说不出。别人也不会找这种人斗，因为斗了也是白斗。不过，大部分人不聋又不哑，一听到不顺耳的话就会回嘴。其实，一回嘴就中了对手的计。不回嘴，他自然就觉得无趣了。他如果还一再挑衅，只会突显他的好斗与无理取闹罢了。因此，面对你的沈默，对手多半会仓皇地且骂且退。

某机关有个女孩子，平日只是默默地工作，并不多话，和人聊天，总是微微笑着。

有一年，机关里来了一个好斗的女孩，很多同事在她主动发起攻击之下，不是辞职，就是请调。最后，这女斗鸡终於把矛头指向那位沈默的女孩。

一天，她抓到了那位一贯沈默的女孩子的把柄，立刻点燃火药，劈哩叭啦一阵猛轰。谁知那女孩只是默默笑着，一句话也没说，只偶尔回一句："啊……"最后，女斗鸡只能主动鸣金收兵，因为她已气得满脸通红，一句话也说不出来。

这个故事说明了沈默的力量之大。面对沈默，不管多么尖锐的语言，也只能劲头全消。

厚黑教主常说：只要有人的地方，就会有斗争。这不是新鲜事。

在竞争的社会，弱肉强食本就是常事，和平相处才是怪事哩！因此，你要有面对不怀善意之力量的心理准备。你可以不去主动攻击人，但保护自己的防护网一定要常备。为此，你要做到：与其咄咄逼人，不如装聋作哑！

不过，要"作哑"不难，"装聋"实属不易，因为需要培养对他人的言语"左耳进，右耳出"的功夫，否则心中一起波澜，要不起来回他一两句，太难了。这就有必要好好修炼一番《厚黑学》的无上内功。

处变不惊，用厚脸掩盖内心的秘密"马有失蹄，人有失言。"偶尔失言，事实通常。但失言往往是许多矛盾发生和激化的根源。因此，偶遇失言的困境，如何处变不惊，巧妙挽回，就显得很重要。

苏东坡有一句谈论个人修养的名言："泰山崩於前而心不惊，麋鹿兴於左而目不瞬。"这正是厚黑大师表现出的素养，也是待人处事必备的心理素质。

它表现出一个人的气度与心理承受力。

处变而惊，可能使对手看出破绽，部属也会惊慌失措。处变而惊

是耐力不强，底气不足的表现，更是厚黑之术修炼不到家的证明。大凡成功的政治家，都能够处变不惊，气度从容。当然，做到这一点相当不容易，必须对事情的前因后果、来龙去脉都了然於胸：事情发展到哪一阶段，最好可能到到达什么程度，最坏可能是什么样子，自己能否承担后果。

如果发展到最坏，自己仍然能够承担，那就毫不犹豫地干。因为，事到临头，会出现什么样的情形都在预料之中，何惊之有？再者，如果有事，只须总结经验，采取补救措施，预测并为未来之事做准备。

若无事，可宁心静气，思左虑右，力求有悟；即使未悟，至少可推一知二乃至推一知十。

处变不惊，至少可以带来三个方面的有利战果：一是迷惑敌人，稳定军心；二是理清思绪，冷静处事，防止偏差；三是临阵不慌，必有刀枪。

心慌而致乱，心惊多失策。处变不惊，可使人用面不改色心不惊的气度涵盖众多的人与事。内中精义博大精深，唯厚黑高手才能真正了解和掌握。

“做得说不得”与“说得做不得”要分清楚厚黑教主李宗吾说：“友人雷民心，发明了一种最精粹的学说，其言曰：“世间的事分两种，一种是做得说不得，一种是说得做不得。

例如夫妇居室之事，尽管做，如拿在大庭广众中来说，就成为笑话。

这是做得说不得。又如两个朋友，以狎亵语相戏谑，抑或骂人的妈和姊妹，闻者不甚以为怪，如果认真实现，就大以为怪了。这是说得做不得。”民心这个学说，凡是政治界、学术界的人，不可不悬诸座右。

厚黑学是做得说不得的，读者不可不知。”在待人处事中，有的事“做得说不得”，有的事又“说得做不得”。

与你打交道的人如果是个“既想当婊子，又要立牌坊”的厚黑高手，因为他知道自己的喜好为人所不耻，你在投其所好时，就千万不要张扬，天知、地知，你知、他知，双方心领神会即可。换句话说，与这样的人相处，当你靠厚黑之道达成了目的，你只要安心地享受成功的果实即可，你的法宝，就像钱财不能露白一样，千万不要张扬。

这就是“做得说不得”。

具体应把握以下两点：

第一步，千方百计打听到对方“难言之隐”之所在，拿来善加利用。利用得好，对方一定会认为你是个与众不同，善解人意的人。

光绪六年，慈禧太后染上奇病，御医日日进诊，屡服良药，竟不见好转。为此，朝中下诏各省督抚保荐良医。

两江总督刘坤一荐江南名医马培之进京御诊。

马培之，字文植，江南人誉之为“神医”。

很快，一道圣旨从北京下到江苏，徵召马培之进京。马培之家乡孟河镇的人无不为马氏奉旨上京而感到自豪。可是，年逾花甲的马培之却欢喜不起来。他自忖：京华名医如云，太后所患之病恐非常病，否则断不会下诏徵医。此去要是弄不顺，只怕毁了悬壶多年所得的盛誉不算，还可能赔上老命。

七月底，马培之千里跋涉，抵达京都，立即打探慈禧病况。

其时，关於慈禧之病，传说纷纭，有人传是“月经不调”，有人说是“失血症”，更有一些离奇的传说。

马氏拜会了太医院的御医，却不得要领，心中不由得十分焦急。

后又连日访问同乡亲友，终得一位经商的同乡认识宫中一位太监，请这位太监向西太后的近侍打听慈禧患病的真实起因以及有关宫闱之秘。果然，从这条捷径传出了消息。这消息却使马培之大吃一惊：慈禧之病乃是小产的后遗症。

慈禧早已寡居多年，何能小产？吃惊之余，马培之心中已明白了大半，也自觉心安了许多。

第二步，善做“面子”工作，既照顾到对方“面子”，还要考虑到自己的面子。最关键的是，这种“涂脂抹粉”的工作一定要做得自然，不露痕迹。

马培之在太监带引下，不知拐了多少宫巷，跨过多少门槛，终於来到金碧辉煌、侍卫森严的体元殿。只见40多岁的慈禧，脸上虽然

涂着很厚的脂粉，却难掩那血亏的面色。

西太后先询问马氏的籍贯、年庚及行医经历的一些细节。然后由太医介绍圣体病况。当时在场的还有京外名医薛福辰和汪守正等人。

於是，由薛、汪、马三医依次为西太后跪诊切脉。诊毕，三位名医又各自开方立案，再呈太后。

只见老佛爷看着薛的方案，沈吟不语；再阅汪的方案，面色已见凝重。此时三大名医莫不紧张，个个沁出冷汗。待太后看了马的方案，神情渐转祥和，金口出言：“马文植所拟方案甚佳，抄送军机及亲王府诸大臣。”众人听罢，心中的石头终於落地。马氏更是欢喜。

马培之对慈禧的病因本已心中有数，再切其脉，完全暗合产后失血之症。他在方案上只字未敢言及妇产的病机，只作心脾两虚论治。

在具体药方上却是明栈暗渡，声东击西，用了不少调经活血之药。此正中慈禧下怀。

西太后本来对医药就素有了解，见马培之所开方案，甚合己意。

这是因为，医生开的药方要抄送朝中大臣，所以必须既能治好病，又可遮掩私丑，塞住众口。马氏的药方正符合这两种要求。而薛、汪两位名医的方案虽然切中病机，脉案明了，在医术上无可挑剔，却免不了投鼠忌器，不中老佛爷的心意。

后来，慈禧服用了马氏所开的药，“奇病”渐瘉，一年后基本康

复。马氏本人因此深得慈禧信任，留京良久，赏赐极丰。此后，无论是在京还是返归故里，马培之对慈禧的病根始终守口如瓶，因而得以安享晚年。

以“聪明的糊涂”摸清手下人的真实想法许多上班族可能都会有这样的体会：自己的上司若是非常精明强干，平时的言谈举止就得特别谨慎，免得被精明的上司抓住自己的疏漏之处。上司虽然精明过人，但整天被一群戴着面具的下属围在身边团团转，往往也搞不清东南西北。

面对这种情况，身为上司者，最好的办法就是先装傻，什么都不说，什么也不管，让下属尽量表演。

参加假面舞会的人为什么那么放肆？这是因为所有参加者都觉得没有人知道自己的所作所为。同理，如果下属觉得上司是个什么都不懂的笨蛋，他就会最大限度地将自己的真实想法暴露出来。此时，原本“愚笨”的上司就可突然精明起来，在摸清下属真实的想法和人品高下之后，来个重新组合，进行大调整、大换班，收效必大。

韩非子曾经告诫为人君：“人君防备臣下，要处无为之事，行不言之教。”即很多时候，表面上要清静无为，不表明自己的态度，以防被总在窥测君主意向的臣僚和近侍所探知。到适当的时候，一直暗中观察、考

察群臣的皇帝即可拿出赫赫皇威，给予群臣有效甚至致命

的震撼，纠正他们不合君意的举措，打击他们可能触犯王法与君王利益的行为，并适当表彰做得好的臣子。只有这样，才能彰显君王的英明与伟大。臣僚总在胆战心惊中谨慎做事，夹起尾巴做人，永远跟着君王的步调，不敢为非作歹，这样国家就会安定，君主的江山就可长存。

“三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人。”此典出自春秋时代，楚庄王以退为进、以静制动，表面上荒淫废弛，实际上时时处处都在观察大臣的忠奸，最终全盘知晓臣僚的真实，亲君子，远小人，一举成为春秋霸主之一的故实。

据史书记载，公元前614年，楚穆王去世，他的儿子侣继承王位，史称楚庄王。看到楚国新王初立，晋国便想趁机恢复已经失去的霸业。晋相国赵盾派人四处活动，利用自己尚未完全失去的影响，把几个早就依附於楚国的小诸侯国都拉到自己的摩下，建立了以晋国为首的联盟。楚国好不容易建立起来的势力范围眼看就有化为乌有，全国上下一片恐慌，纷纷要求楚庄王采取措施，与晋国一决雌雄。

可是，庄王即位之后，似乎一点也不关心国家大事，整天就知道寻欢作乐，长达三年时间，竟然没有发一道有关国家大事的命令。群臣纷纷上表，劝谏他节制淫乐，以国事为重。庄王对这些谏表都不屑一顾，甚至下了一道死令：“今后再有人敢议论国君是非者，格杀勿论！”命令下后，果然上谏的人近於绝止。自此，庄王更是恣意作乐。

然而，毕竟还有不怕死的忠臣。

一天，大夫伍举求见国王，说有要事禀告。这时，庄王正忙於和宠姬温存，哪有半点心思听什么要事。但是，自己毕竟是一国之王，不见大臣又不行，只好下令传伍举上殿。

伍举走进大殿，只见庄王左手楼着一位从郑国来的美女，右手抱着一位从越国来的美女，正坐在一大片乐器中间，尽情欢笑。看见伍举走了进来，庄王才收住了笑，满脸不高兴地说：“有什么要紧的事赶快说！没看见我正忙着吗？”伍举知道，眼下一个不小心，就很可能把自己的性命搭进去。因此，他强忍悲愤，委婉奏道：“倒也没什么大不了的事。只是，臣下听说大王特别喜欢猜谜语，这会儿手上正好有一个，许多人都猜不出来，今天特来献给大王，请大王指教。”庄王的确喜欢猜谜语，特别是一听说别人都猜不出来，更是来劲，连忙说：“快讲给我听。”伍举看到庄王的热劲儿，知道自己的生命已没有危险，便一字一顿地慢慢说：“山上有只鸟，三年不飞翔，三年不鸣叫。请问大王，这是只什么

鸟？”庄王本是天资聪颖，一听这话就明白，伍举是在讽谏他。可刚刚自己已同意他说，又不好问罪，便只好故意做出一副失望的神情，说道：“我还以为是什么妙谜呢，原来就是这个呀！这有什么可奇怪的？

三年不飞，一飞冲天；三年不鸣，一鸣惊人嘛。伍大人可以回去了，我明白你是什么意思。”

伍举满以为庄王既然明白自己的意图，肯定会有所收敛。没料到，此后几个月，庄王不仅没有收敛，反而变本加厉，所作所为比以前有过之而无不及。

大夫苏从实在看不下去了，再也不管什么禁令，趁上朝的机会，在大殿之上慷慨陈词，劝谏庄王以国事为重，远离身边那些只知逢迎拍马的佞臣，好好治理国家。

庄王似乎十分疑惑不解，两眼直盯着苏从，任凭他往下说。待苏从把话说完，他才慢悠悠地说出一句任何人听了都会感到心有余悸的话：“你竟敢不遵孤王的命令……”苏从镇静地回答：“臣下是大王的臣下，对大王的命令岂敢不遵！”楚庄王怒问：“既遵不准上谏的命令，却还上谏，难道你不怕死？”苏从田答：“如果我的死能够使大王悔悟，成为贤明之君，臣何惜一死！”众臣看到苏从竟敢和国王辩理，都以为他必死无疑，不由得都替他捏了一把冷汗。

实际上，众臣几无人了解，庄王表面上寻欢作乐，却是无时无刻不在寻找忠臣、良臣和智臣。因而，他此刻不仅一点火也没发，反而哈哈大笑。

众臣都被搞糊涂了，却是谁也不敢说一句话。

庄王尽情地笑够了，才满面春风地对苏从说：“我整整等了三年，终於盼到像你这样的忠臣。如你与伍卿，正是楚国振兴的真正希望之所在啊！”随后，庄王下令，杀掉三年来围在自己身边，那些只知拍马奉承的官员，并下令整顿国政，将数百名为非作歹的惯犯正法，提拔了数百名在这期间敢於上谏，治国有方的官员。他任命伍举和苏从全面负责国家政务，全力发展生产，训练军队，使楚国迅速发展起来，终於打败晋国，成了“春秋五霸”之一。

第六篇 弄道篇：多做少说，能捞别放

弄，即弄钱之弄。川省俗语读作平声。千里来龙，此处结穴。

前面（求官与做官）的十一个字，都是为了这个字而设的。

弄字与求官之送字是对照的，有了送就有弄。但弄字要注意，看公事上通得过通不过。只有通得过才能成功。如果通不过，自己垫点腰包也不妨；如果通得过，任他十万八万，也就不用客气了。

死皮要赖脸

舍孩子套狼

回头草照吃

要吃眼前亏

苟且要偷生

死活不撒手

死皮要赖脸

动物会不会不好意思，必须问动物学家才知道。就直至今日的研究所知，动物的一切动作都是出自本能，无论是觅食或是求偶，想做什么就做什么。

人和动物之间有许多不同，会不好意思是其一。之所以会如此，除了人的性格因素之外，礼教的束缚及文化的熏陶也是重要的原因。

有些人动不动就说："哎呀，人家不好意思嘛！"这种不好意思的表现，有时候显得很可爱，但它也会让人失去很多该有的权益及机会。《厚黑学》就如此告诫世人：为了争得属於你的利益，千万别不好意思。

在很多情况下，不好意思，已经成了一个人的本能反应。有些事根本与道德无关，一般人也不认为做了这种事应不好意思，但有些人就是不敢做。例如不好意思追求女朋友等等……

在竞争激烈的社会，人人想争利，个个展现实力，慢一步就没了机会。因此，面临生存竞争，你应该克制不好意思的本能，大胆地表现你的企图心，并采取必要的动作。否则，你不好意思，别人反而可能笑你笨哩！尤其是以下三件事，一定要厚下脸皮，绝不能不好意思。

首先是关於权益的事，你千万不可不好意思，应该大大方方地争取。一旦你觉得不好意思，就可能丧失权益。对此，是不会有人感激你的。

其次，对於想拒绝的事，很多人因为同事、朋友、亲戚的关系而不好意思拒绝。比如借钱给人，为人做保，甚至冒险为人两肋插刀。

结果，因为不好意思，可能帮了别人，害了自己。

第三，对於该要求的事，很多人因为不好意思，话说不出口。结果事情做不好，对方得不到好处，你也苦了自己。尤其是当主管的，在工作上，绝对不能不好意思要求，否则既可能失去权威，又会被部属欺瞒。

脸皮厚，吃个够

俗话说："脸皮厚，吃个够；脸皮薄，吃不着。"这话拿来与李宗吾的大作相较，更可见出《厚黑学》之博大精深。因为这句经过长期实践总结出来的俗语，仅仅说出了李宗吾"厚黑学"之一半。

脸皮厚，是一个人获取成功的不传之秘，对一个人事业的进展非常管用。

许多人都饱尝过外语学习的难处。难在哪里？就难在张不开嘴，说不出来，学来学去，老是卡在那儿。深入分析，根子还是在脸皮儿薄，怕说不好，丢面子。

这时，假若你能够利用脸皮加厚，不怕出错，管它三七二十一，大声地说它一气，读它一通，自然能收到事半功倍之效。这叫“脸皮厚，学得快”。

据一位掌握数门外语的朋友私下对我说，他练习外语的秘诀就是“厚脸皮，薄嘴唇”。意思是：敢说，多说，在众目睽睽之下不怕出丑。

冯某为人热情大方，最大的特点就是脸皮厚。无论别人对他态度是好是坏，他都能热脸相迎。

在调到一个新单位之后，他首先考虑到的是：如何赢得上司的好感和赏识？他做了一番认真的调查，得知新上司为人保守。於是，他毅然舍弃长发、牛仔裤等时髦装束，以循规蹈矩的形象出现在新上司面前。

初步赢得上司的好感之后，冯某又发挥自己热情、乐於助人、慷慨大方的优点，积极地与上司建立友谊。

不成想，这上司为人孤僻多疑，喜欢独处，对冯某的热情颇不以为然。

冯某碰了几次壁后，脸上丝毫也不表现出来，而是改变策略，去顺应上司的性格特点，不再经常围着他转。

后来，冯某发现上司有个最大的爱好－－下围棋。为此，他苦练了一段时间的棋艺，然后频频到上司常去的一家俱乐部露面，并且每次都是和上司捉对厮杀，切磋技艺。此举果然奏效，上司渐渐放松了心理防卫，与他成为朋友。

经过一段时间的交往，上司逐渐了解了冯某身上的优点和才干，终於在工作中予以重用。

由此可见，建立在厚脸这个基础上的投其所好，曲意逢迎，不仅是一种为官的手段，更是一门高超的待人处事技巧。

每个人都有自己的脸皮观，这关系到自己的尊严和地位。在待人处事中，脸皮厚，最能建立良好的人际关系，为自己的成功创造和谐的氛围。

古往今来，从东方到西方，有许多因脸皮厚，获得成功的事例。

这些成功者练就了刺不进、扎不透的厚脸皮，保护着他们在遭到旁人的非难时，压住自己良心的谴责。

春秋末期，越王勾践为了复仇，竟然在众目睽睽之下替夫差亲口尝大便的味道。最终，他以自己的厚脸皮换来“三千越甲可吞吴”的辉煌。

刘备出道之后，惶惶不可终日，四处托庇於人，见人先哭后说话，依靠自己的厚脸皮，忍辱负重，才终於打出了三分天下。

韩信乞食於漂母，受辱於胯下，其后终於在垓下一战功成。

还有曾国藩，屡战屡败，几次被打得羞愤难当，想跳江，幸亏脸皮还算厚，没真跳，做样子时被人拉住，终於功成名就。

唐代王播起初无依无靠，寄居寺庙，靠和尚施舍度日。和尚为了赶走他，故意在吃饭时不敲钟。一次，等到吃完饭，才敲响开饭的钟声。这读书人跑去一看，啥都没了。他脸皮果然厚，面对这样的羞辱，他也只不过在墙上题诗两句，聊以解嘲，其后仍旧死皮赖脸地“蹭饭”苦读。结果，总算换来高官得中的一天。在他衣锦还乡之时，过昔日寄居之寺一看，壁上两句诗早已被绿纱罩上了。他感慨之余，添写了“二十余年尘拂面，如今始得碧纱笼”两句。

细思之，厚脸皮其实就是“胜固欣然败亦喜”的平常心，“走自己的路，让别人说去吧”的勇气，愈挫愈奋，百折不挠的坚忍，抱负远大，志在高远的胸襟，还有志在必得的自信。归根结柢，就是心理素质好。

对於社会上那些利用厚脸皮获得成功者，厚黑教主李宗吾归纳为三个层次：

其一，虽然脸皮像城墙一样厚，却可能被戳穿。谁见到他们，都能发现他们的厚脸皮。此乃厚脸皮的初阶。

其二，脸皮不仅既厚又硬，并且油光发亮，看起来很能吸引人。

此类厚脸皮，会让人感到可以信赖，在不知不觉中为其所利用。此乃厚脸皮的中阶程度。

第三，脸皮厚得无形，根本看不出来。这是最高层次。修炼到这一层次的人看上去都很有德行，能够不顾一切地利用他人，追求自己的目标，而且，被他们利用的人还颂扬他们的美德。此乃厚脸皮的顶尖高手。修炼到这个地步的人通常认为，为了获胜，没有不能付出的代价，损害别人的利益，在所不惜。反正目的就只一个－－成功。

“软饭”该吃还得吃幽默大师林语堂曾经评述道：“中国一向就是女权社会，女人总是在暗地里对男人施加影响，左右着男人的心理情绪和处事态度，无形中便决定了事态的发展。”然而，由於长期受到封建传统的影响，许多男人内心深处总有那么一股子大男子主义，觉得堂堂男子汉靠女人活命，实在丢人，甚至把社会上那些靠女人生活的人称作“吃软饭”。

殊不知，如果“吃软饭”，可以活得滋润，总比没饭吃强吧！揭示待人处事秘诀的厚黑绝学认为，在某些情况下，“软饭”该吃还得吃，甚至鼓励世人，若遇到特殊困难，不妨专门在女人身上做手脚，以摆脱困境。

为什么有时男人做不到的事，女人却反倒轻而易举？因为女人，特别是长相出众的美女，比任何武力都更具威力。

武力的攻伐往往带来仇恨，遭到抵抗。美色则可以消磨敌人的意志，侵蚀敌人的体力，引起敌人内部的矛盾。美人媚眼稍稍一丢，细腰一扭，或者柔怀一送，再强的敌人也注定要灰飞烟灭。西施送秋波，勾践灭吴国，诛了吴王；貂蝉献柔情，使吕布杀了奸雄董卓……如此众多事例，不胜枚举。反正，许多情况下，男人做不到的事，女人却能信手拈来。

这种性别差异的奇特现象，迫使许多渴望成功的人不惜厚下脸皮，抛弃大男子主义，学会如何吃女人的“软饭”。

让“朋友”吃不了兜着走

“在家靠父母，出门靠朋友。”这话尽人皆知。但是，如何靠朋友，并非人人都知道怎么做。

厚黑高人认为：朋友能依靠就一定要靠，不要心存什么不好意思；脸皮厚一点，什么都瞬间即过。“朋友”的切身利益若与自己的利益发生矛盾，不妨巧妙地利用“朋友”为自己服务。至於事后朋友如何向相关人士交待，是不是能够过得去，管那么多干啥！

周瑜威武刚毅，胆识过人。当曹操指挥数十万大军南下，东吴群臣闻风丧胆，纷纷欲降之时，周瑜砥柱中流，坚如盘石，受命於危难之际，进军於强敌之前，终於击败曹操，赢得关键性的胜利，为东吴政权建立了巨大功勳。

赤壁大战期间，周瑜所上演的一出利用“朋友”的精彩剧目，可说为他最后取胜，起了关键性的作用。

当时，本不习水战的曹军数十万，由於曹操重用了熟悉水战的荆州降将蔡瑁、张允，使其水战能力大大提高。

为了探查敌情，周瑜乘船察看，发现曹军设置水寨，竟然“深得水军之妙”。他心里很明白，双方实力相差悬殊，想要以劣胜优，必须扬长避短；而要扬长避短，就得防敌变短为长。於是，他暗下图谋：“吾必设计先除此二人，然后方可破曹尔。”

真是无巧不成书，周瑜正绞尽脑汁设谋定策之时，曹操手下谋士、周瑜的故友蒋干来访，想利用与周瑜的私交，或者劝降，或者探查吴军虚实。周瑜一眼就看出蒋干的来意，马上定下一条利用“朋友”的妙计。

当天晚上，周瑜大摆筵席，盛情款待老朋友蒋干。他以“只谈私情，不谈公事”为藉口，堵住了蒋干劝降之语。席间，他开怀畅饮，喝得烂醉。夜间，又佯作大醉之状，挽住蒋干的手说：“久不与子翼（蒋干的字）同榻，今宵抵足而眠。”

当军中打过二更，蒋干起身，见残灯尚明，周瑜却鼻息如雷。这时，他突然发现帐内桌上堆着一些公文，急忙近前观看，见都是来往书信，内有一封写着“蔡瑁、张允谨封”。他大吃一惊，急忙取出偷看。其中写道：“某等降曹，非图仕禄，迫於势耳。今已赚北军困於寨中，但得其便，即将操贼之首献於麾下。早晚人到，便有关报。”

蒋干大惊，急忙将书信藏於衣内，到床上假装睡觉。

天约四更时分，有人入帐，低声呼唤周瑜。周瑜故做“忽觉之状”。

那人说：“江北有人到此。”周瑜喝道：“低声！”随转过头来冲着蒋干喊了两声。蒋干佯装熟睡，没有作声。於是，周瑜偷偷走出营帐。

蒋干赶紧爬起来偷听，只听得外面有人说：“张、蔡二都督道：“急切间不得下手！”……”后面的话声音低下去，什么也听不清楚。不一会，周瑜回到帐内，又睡下。

五更时分，蒋干低声喊了周瑜几声。周瑜沈睡，没有应声。蒋干当即披上衣服，悄悄溜回江北。

回到曹营，他向曹操报告了访周所见，并交上那封伪造的书信。

曹操勃然大怒，立即下令斩了蔡瑁和张允。待两颗血淋淋的人头献上，曹操方才恍然大悟：“吾中计矣！”

就这样，周瑜利用蒋干这个老朋友，巧妙地假曹操之手，一举除掉了两个最大的隐患。从而才有了流传至今的赤壁大战火烧曹营的壮举。

“丢卒保车”，让对方替你挡枪子

“我把厚黑学发明过后，凡人情冷暖，与夫一切恩仇，我都坦然置之。有人对我说：“某人对你不起，他如何如何。”我说：“我这个朋友，他当然这样做。如果他不这样做，我的厚黑学还讲得通吗？我所发明的是人类大原则，我这个朋友当然不能逃出这个原则。””

李宗吾在《厚黑丛话》中所说的这段话，告诉世人这样一个道理：在待人处事中，任何人都随时有被人出卖的可能，这个人甚至可能是你最好的朋友。

此时，最佳的应对之道就是一方面黑到底，防范被人出卖，另一方面厚到家，做好被人出卖的心理准备。万一被人出卖了，也不必心灰意冷。为人父母者尚且可能卖儿卖女，被朋友出卖，有何奇怪？如果老是相信什么“虎毒不食子”，整天以君子之心对小人之黑，早晚有一天被人卖了，还乐呵呵地替人数钞票呢！

在防范被人出卖时，为了自己的利益，也不妨彻底地“黑”一把，先把对方给卖了。

精通下象棋的人都知道，在关键时刻，为了大局，有时要“弃车保帅”。同样道理，在待人处事中，自己若面临危机，牺牲同夥以求自保，也没什么不可以。

唐代，李辅国自幼进宫当太监，一开始干最低贱的杂活儿，在皇帝的马厩中清扫马粪。他人长得很丑，却极有心计，且粗通文墨，只是一直没找到出头的机会。后来巴结上了高力士，给他当了一段时间奴仆，到40岁，才捞了个在马厩管账目的小官。他极有耐心，认真管理，不许养马的太监报假账，把马养得很肥壮。为此，他被推荐给太子李亨。就这样，他攀上高枝。

他十分明白，自己目前资历尚浅，威望不足以服人，必须以谦卑的态度和大臣们交往。否则，即使有皇帝的支持，也站不稳脚跟。他卑以辞色，还经常吃斋念佛，打坐诵经。为此，从皇上到朝臣，都觉得他十分和善，很喜欢且信任他。

唐玄宗因避“安史之乱”，移驾四川。在马嵬坡，杨贵妃和杨国忠被杀。李辅国看准时机，向太子李亨献计，趁此时机，可以要求玄宗分给他部分兵马，以反击叛军，收复西京为号，另选落脚地。他还串通好了太子的宠妃张良娣一同劝说。

就这样，李亨在李辅国、张良娣及建宁王李炎的劝诱之下，没有跟玄宗逃往四川，而是到了灵武。不久，李辅国又劝说李亨即位，说是玄

宗离逃，远在四川，不足以聚拢人心，平定叛乱。李亨觉得此时确实是良机，就在灵武即位，是为唐肃宗。

肃宗即位，确实使天下人心为之一振，因为多数臣民已对玄宗失去信心。玄宗平叛无力，又远在四川，全国军民遂把复兴唐室的希望寄托在肃宗身上。

肃宗自任天下兵马大元帅，极其宠信李辅国，把他封为太子家令，判元帅府行军司马事，赐名护国。

平定安史之乱，回到长安之后，玄宗退居深宫，称太上皇，与儿子肃宗之间不断发生权力斗争。

一次，玄宗在宫中巡视。刚到睿武门，李辅国事先布置好的五百名上兵拿着刀枪冲了出来，拦在玄宗马前。玄宗大惊失色。

高力士挺身而出，厉声喝道："这里是五十年的太平天子，李辅国你想如何？"

他这一喊，颇具威慑力，许多士兵不敢妄动。一看情况稳住了，他又厉声疾喝，命令李辅国离队出列。

李辅国没想到会节外生枝，见士兵犹豫，他便见风使舵，免得士兵不听指挥，反弄得自己祸灭九族。他赶紧下马离队，走到玄宗面前。

这时，高力士见时机不可失，立刻高声大喊："太上皇向诸位士兵问好！"

士兵们一听，立刻放下心来，知道上皇不会问罪了，都跪倒路边，高呼："太上皇万岁，万万岁！"

李辅国一看，自己若不见机行事，马上有被当作乱臣诛杀的可能。於是，他舍车保帅，立即刺死身旁的小头目，割下其头颅，向玄宗请罪。

高力士命令他给太上皇牵马。他只得换下靴子，在一边为玄宗牵着马，和高力士一起把太上皇送回宫中。

舍孩子套狼

年关前大扫除，当你一箱又一箱地打包，是不是很惊讶自己短短几年内，竟然积累了那么多东西！此时，你可能很懊恼，埋怨自己为何没能在事前花些时间好好整理一番，淘汰一些根本不可能再需要的东西。

其实，人生大多如此，每个人都在不断地积累东西，包括名誉、地位、财富、亲情、关系、健康和知识，也包括烦恼、郁闷、挫折、沮丧和压力等等。试问，在这些累积的东西当中，有多少真正有用，又有多少是早就该丢弃而未丢。

舍得舍得，有舍才能有得。小舍小得，大舍大得，不舍不得。一件东西，总是紧紧地抓在手里，不舍得放下，手里就没有多余的空间接住其它东西。“舍”与“得”是辩证关系，旧的不去，新的不来。

虽然人们都明白“凡事有舍才会有得”的道理，可一到真有事时就犯浑，斤斤计较，生怕自己损失点什么，属於铁公鸡一个，根毛不拔。

须知，风险遍布於生活中的各个角落，贯穿人生的旅途。想要赢得大成就，一定要彻底杜绝犹豫不决，患得患失的毛病，不要总盯着鼻子跟前的蝇头小利。

为此，千万别忘了“舍不得孩子套不住狼”这句中国的老话。为了获大利，就不能计较一时一事的得失。因为真正笑到最后的人，通常是拿到西瓜而不在乎丢掉一两粒芝麻的厚黑之士。

有付出，才能得回报

日本绳索大王岛村芳雄原在一家包装公司当店员。有一天，他在街上漫无目的地散步，偶然间注意到许多花枝招展的太太小姐们，除了手中拿着自己的皮包外，手里还提着个漂亮的纸袋。这些纸袋是牠们买了东西之后，商店给他们用来装东西用的。用这样的纸袋装东西真是既实用又方便。

经过多日细心观察，岛村发现，用纸袋的人真是多。看来，纸袋这玩意儿是一件极有发展前途的东西。

岛村心下有底，又去参观了一家造纸厂。他看见，工厂忙得像刚发生了火灾的现场一样。

参观之后，他秤然心动。看来，纸袋一定会风行一时！那么，做纸袋的绳索也一定会大量需要。因此，他毅然决定辞去眼下的工作，自己

出去大干一番。

经过无数次艰苦努力，岛村从银行申请到100万元的贷款。资金有了，如何能够在竞争激烈的商界站稳脚跟呢？创业伊始，岛村决定

先舍后赚，采用了一种奇特的“原价销售法”。

他在麻的产地以5角钱一条长45公分的价格大量购来麻绳，又照原价以每条5角钱的价格卖给东京一带的纸袋工厂。

赔本生意做了一年之后，“岛村的绳索确实便宜”的名声已传扬四方，各地的订售单像雪片般源源飞来。此时，深谋远虑的岛村按部就班，采取了第二步行动。

他拿着购物收据，前去向订货的客户诉苦：“到现在为止，我一分钱也没赚你们的。但长此下去，我只有破产一条路了。”

他的诚实感动了客户，所有使客都户心甘情愿地把货价提高到1条绳索5角5分。

然后，他又到麻绳产地，与厂商商量：“你卖给我5角钱一条绳索，我是照原价卖出，所以有了这么多订货。不过，这种“赔本赚吆喝”的生意，我再也做不下去了。”

供货厂商看到岛村开给客户们的发票，大吃一惊。他们头一次看到这种甘愿不赚钱做生意的人。於是，他们不加考虑，答应每条绳索以4角5分的价格供应。

这样两头一交涉，每条绳索就赚了一角钱。当时，他一天就有1000万条订货，结算下来，利润相当可观，达100万日元。

就这样，短短几年功夫，岛村从一个几乎一文不名、囊空如洗的穷光蛋，摇身一变，成为日本着名的绳索大王。创业13年后，他日交货量已超过5000万条。

现在、他生产的绳索更为讲究，有塑胶带、缎带、绢带等等，每条售价5元左右，利润更加可观。

有非常之舍，才能得非常之利

富有经验的处世高手都知道，有“舍”才能有得。而且，通常情况下，“舍”的大小差不多与所得成正比。为此，他们在关键时刻，特别敢於“舍”。

对於奉行《厚黑学》的人来说，为了得到最大的利益，在“舍”的方面能做出令一般人想像不到的非常之举；甚至“正人君子”不屑为甚或鄙

视之事，他们也能大大方方地做出来。

竖刁是春秋时期齐国人。为了亲近齐桓公，他自行阉割，进宫伺候，深得桓公的宠爱。后来即成为乱政祸国的奸臣。

竖刁出身贫寒。入宫之后，他极力设法钻营近侍之职。可是，宫廷之路甚为深远，难以急成。於是，他只得由外廷做起，时时小心，处处谨慎。他天资聪颖，手脚利落，渐渐受到桓公的注意，不久就把他调为近侍。

在桓公身边，他处处留心，观察桓公的生活习性和内心活动。不久，他就把桓公的嗜好摸得一清二楚。此后，他事事投其好，足其欲，迎其欢，使桓公大感满意。桓公常在众人面前夸赞他。天长日久，他就成了桓公日常生活中不可须臾离的人物了。

竖刁深知桓公有两大嗜好：一是喜食美味、奇味；二是好女色。

於是，他着力从这两方面下手，以取悦桓公。

宫中有个叫易牙的人，为人奸诈，精於烹调之技。竖刁就设法与他结为朋友。易牙也深羡竖刁显赫之势。不久，两人遂成莫逆之交。

有一天，竖刁向桓公举荐易牙。

桓公听说易牙擅长烹调，随口问道：“我对人间的鸟、兽、虫、鱼都吃腻了，只是没吃过人肉，不知人肉味道如何？”

这本是一句戏言，却是言者无心，闻者有意，易牙把这件事牢记在心，总想着怎么才能给桓公做顿人肉宴，以博得桓公赏识。思来想去，他忽然眼前一亮：用自己儿子不正好吗！

几天后的一次午膳上，桓公吃到了一盘嫩如乳羊，鲜美无比的菜。待他知道这是易牙之子的肉，虽然感到恶心，却又觉得：易牙杀子是为了我，可见他爱我胜於爱他的亲骨肉啊。他更觉得推荐易牙的竖刁确有识人之才。此后，他不仅宠信易牙，对竖刁更是恩宠有加。

宫中有个叫开方的大夫，也是竖刁的好朋友。开方本是卫国的公子，自愿到桓公手下为臣，甚至15年都没回家看望父母。为了得到美女，竖刁和开方计议，要把卫君之女荐给桓公。果然，桓公得到这个美女，非常高兴。

竖刁就是通过这些手段，博得了桓公的宠信，在宫中身价日增。

桓公晚年，这三人就成了他最宠爱的心腹。

对於易牙等人的行为，管仲很反感，多次劝谏桓公：“谁不疼爱自己

的儿子？谁不爱惜自己的身体？谁不想念自己的父母？这些都是人之常情。像杀子、自阉、背弃父母这样的事，他们都能狠心干出来，还有什么事干不出来？这种人是靠不住的。”

但是，在这三人非同寻常的“舍”之下，桓公对管仲的话颇不以为然，宠之如故。

小舍小得，大舍大得

李宗吾说：“《厚黑学》这门学问，法子很简单，用起来却很神妙，小用小效，大用大效。如能熟练运用，自然左右逢源，头头是道。”

就“舍”之功而言，也是“小舍小得，大舍大得”。个人敢舍，才能得利，国家敢舍，方能得国。

秦国能扫平六国，统一天下，在很大程度上就是靠“舍”赢得。

其中，以重金贿赂赵国重臣郭开，诱使赵王阵前换将，就是最明显的一例。

据史书记载，大梁人尉缭到了秦国之后，向秦王提出一个“以舍取国”之策：“以秦国目前的强势，其他诸侯已如同秦国的郡县罢了。

但最怕的是我们一时大意，让诸侯因利害相结合。所以，希望君王能舍得花大钱，贿赂诸侯的豪臣，以乱其政策。大约三十万金左右，便可以把诸侯完全消灭。”

秦王政听完尉缭的建议，非常高兴，在吞并六国的斗争中适时地加以运用。

回头草照吃

“好马不吃回头草！”这表现出一种“志气”。但是，“志气”和“意气”很难分辨。绝大多数人在面临该不该回头时，都把“意气”当成“志气”，或用“志气”包装“意气”，明知“回头草”又鲜又嫩，却怎么也不肯回头去吃！

人生有很多种可能，并非不吃回头草就必“饿死”。回不回头完全是一种选择，何妨多一些弹性，在面临回不回头的关卡时，思考一下我现在有没有“草”可吃？如果有，这些草能不能吃饱？如果不能吃饱，或目前无草可吃，那么未来会不会有草可吃？在吃到草之前，我尚能支持多少时间？另外，这“回头草”本身的“草色”如何？值不值得吃？对我的意义又是如何？

除此之外，其它诸如“面子”、“志气”这些事，都可不必考虑。

因为一考虑，就会使你失去对眼下处境的冷静和客观。换句话说，你要考虑的是现实问题，而不是面子和志气。因为饿死的“好马”就变成“死马”，再不是一匹“好马”了！

当然，吃“回头草”时，你会碰到周遭人对你的议论，让你“消化不良”！

要诀是：你吃你的草，何必管他人议不议论。你只要闷着头吃，填饱肚子，养肥自己就是了!时间一久，别人就会忘记你是一匹吃回

头草的马；待你回头草吃得有成就，别人更还会反过去佩服你：果然是一匹“好马”！

脚踩两只船，吃了上家吃下家

想在待人处事中立於不败之地，必须借助於别人的力量。借助别人的力量，最好不明显依靠哪一方，以免在你所依靠的一方倒楣的时候跟着下火海。

那么，应该如何做，才能获得最大的利益？

下策是谁也不靠；中策是一心投靠某一方做靠山，并与之同甘共苦；上策是脚踩两只船，让两方都将你视为心腹，吃了上家吃下家，从而保证自己获得最大的利益。

明朝时的权臣焦芳，就是典型的善於脚踩两只船，上下两家通吃的厚黑高手。

焦芳刚进入翰林院之初，凭藉敏锐的嗅觉，立意寻觅政治上的强力靠山。

不言而喻，在那个时代，论靠山，当然莫大於皇帝了。

明弘治十八年五月，孝宗死，其独子朱厚照继位，改元正德，是

为武宗。

武宗是明代最昏庸的皇帝之一。他当太子时就骄横不羁，贪於玩乐。即位后，更是整天沈湎於酒色犬马，宠信阉宦，挥霍无度。在他当皇帝的头九个月中，仅“光禄寺供应，就比以前增加了十分之七。

八、九两月间，一顿饭的费用已达七十多两。一年吃饭所用，不下五千余两。”

正德元年（1505年）四月，吏部尚书马文升去位。焦芳以阿谀投好，毁人誉己的厚黑招法，靠着前此的讨好铺垫，把吏部尚书捞到自己手里。

武宗即位时，年仅15，对政事不熟，也没什么兴趣，只喜欢骑射游猎，又十分宠爱他当太子时陪他玩乐的太监刘瑾。刘瑾自然尽力迎合武宗所好，经常会同马永成、高凤、罗详、魏彬、丘聚、谷大用和张永等人，弄来鹰犬、歌伎、角觝（古时一种娱乐活动）之类，供武宗玩乐。因此，“帝大欢乐之，渐信用瑾。”刘瑾等八宦官由此得宠，横行自恣，人称“八虎”或“八党”。

一向倚权势为靠山的焦芳早就准备“深结阉宦以自固”。这时眼见刘瑾日得恩宠，便“欲与瑾为好，中外附和，凡瑾所言，与芳同出一口，其所中伤，无不立应。”

当时，朝廷内外对於刘瑾等“置造巧伪，淫荡上心”，致朝政荒废，纷纷谴责“八虎”逆行。先是“托孤”重臣，内阁大学士刘健、谢迁、李东阳等人见武宗无心理政，整天和那帮太监嬉游无度，就与

司礼太监王岳、范亨和徐智等人联合上疏规谏；接着，户部尚书韩文等各部大臣也联合言官，上奏弹劾“八虎”，要求“缚送法司，以消祸萌。”

在朝日与刘瑾等“八虎”的斗争中，精通厚黑之道的焦芳即巧妙地玩了一出“脚踩两只船”的把戏。

按惯例，各部会奏，理当以吏部为首签署。但吏部尚书焦芳收到韩文等弹劾刘瑾的奏疏，先是推说：“谏非吾事。”唯恐祸及自身，不肯首署。及韩文声言由自己负责，才呈上奏疏。但他又暗中向刘瑾告密。

第二天早上，皇帝下诏宣召大臣到左顺门。焦芳惴惴不安地“徐行在后”。到了门下，对同僚说不出一句话，暗地里却向太监透露：“上疏是（韩）文的主张，我不知道。”

正是由於焦芳的告密，使事态骤然大变。本应下狱甚至被杀头的刘瑾转危为安，并在一夜间重权在握，操弄国柄，威福自恣。正直的廷臣则完全失败，刘健、谢迁、韩文等被逼致仕。不久，刘谨又假传圣旨，把刘健、谢迁等53名朝臣诬为“奸党”，有的被罢免，有的坐牢，有的戍边，有的杀头……

刘瑾在掌管司礼监当夜，就把太监王岳、范亨、徐智三人“逐之南京”。在路上又将王岳、徐智杀掉，打断了范亨的臂膀。

武宗在贬斥了敢於谏诤的大臣之后，就更无所顾忌地玩乐。他大兴土木，建筑太素殿、天鹅房船坞，又另建一座多层的宫殿，两厢设有密室，整天与一些宦官和宫女在里面花天酒地，纵情淫乐。

刘瑾总是在武宗玩得正高兴时上前奏事，或拿出一大堆奏章让武宗裁决。正玩到兴头上的武宗哪顾得上这些，非常厌烦地挥挥手说：“你老是来找麻烦，朕用你干什么？去，去！”

这样几次之后，刘瑾就不再奏请，独自专断。发展到后来，刘瑾甚至把奏章带回家中处理。如此，慢慢就形成了朝臣朝见武宗之后，还必须去拜见刘瑾之局。当时民谚曰：“北京城里有两个皇帝，一个朱皇帝，一个刘皇帝。”

焦芳在关键时刻向刘瑾通风报信，立了“大功”，自然得到刘瑾等宦官的赏识，“遂引芳入阁，表里为奸。”

按明朝规制，吏部尚书不得兼阁务，这是朱元璋定下的祖宗成法之一。但“自正德年间焦泌阳始”，被破坏了。

焦芳投靠刘瑾，得到了高官厚禄，这是他脚踩两只船，不择手段，顺势向上爬的结果。

用厚黑术铲除异己轻而易举

没有人一开始就能身居高位，任何人都得从下层一步步往上攀爬。爬升的阶梯很狭窄，有些还容不下两人同进。在往上攀爬的过程中，有时会被后来者扯住后腿；情势所迫，被扯的人也非再扯前行者的后腿不可。

竞争对手之间因为利害直接冲突，相互之间总是多藏一个心眼，於是生出诸如“虚情假意”，“说话留半句”，“当面说好话，背后捅刀

子”，“踩着对方往上爬”等等事端。

用厚黑术铲除异己，可收巨效。

厚黑教主李宗吾如是说：“有失败之事於此，君子必自反也，我必不厚。其自反而厚矣，而失败犹是也，君子必自反也，我必不黑。

其自反而黑矣，其失败犹是也，君子必曰：反对我者，是亦妄人也已矣！如此则与禽兽奚择哉！用厚黑以杀禽兽，又何难焉？”

战国时代，楚国大臣费无忌运用厚黑术於无形，不动声色地促使自己的上司替自己除掉竞争对手的高超水平，颇令人心惊。

铲除异己，其术亦有贤愚之分。

笨者行事，直截了当地白刀子进，红刀子出，表面上既英雄，又痛快。可这样一来，最终多半难逃法律的制裁，又檐下残忍暴戾之名。

聪明者整人不需自己动手，而是公开利用法律或假手他人去执行。这样，目的达到了，在仁义道德的面具上还可以多涂一层油彩。

这叫“借刀杀人”。

费无忌因嫉妒圭宛，欲置之死地而后快。可他不是笨人，知道厚黑高手谋定而后动的道理。他抓住机会，无中生有，以嫁祸之法，让囊瓦替自己除掉圭宛。

楚昭王即位，以囊瓦为相国，由伯圭宛、鄢将师、费无忌三人共同辅佐。

有一年，圭宛出征吴国，大获全胜，俘获大量吴兵和兵器。昭王大喜，将所获战利品的一半赐给他，每件事必和他商量，宠幸无比。

囊瓦也很称许他。

费无忌心生妒忌，害怕圭宛会影响到自己的地位，便和鄢将师一起设计进行陷害。

一天，费无忌对囊瓦说：“圭宛有意请客，托我转报，不知相国肯不肯去？”

囊瓦立即回答：“既然来请，哪有不赴之理！”

费无忌又去对圭宛说：“相国早有意到贵府饮酒，大家快乐一下。

不知你是否愿意做这个东道主？”

圭宛不知是计，欣然应允：“难得相国看得起，真是荣幸之至！

明天我当设宴恭候，请你先去通报！”

费无忌又问：“既然相国前来，你准备送他什么礼物？”

“这倒提醒我了……”圭宛说：“不知相国喜欢什么？”

“据我所知，唔……”费无忌答时故意停顿了一下，才续道：“他身为相国，女子财帛自是不希罕。惟有坚甲利兵，他最感兴趣。平日他曾对我暗示过，很羡慕你分得的一半吴国兵甲。要来你家赴宴，无非是想参观一下你的战利品罢了！”

“这容易！”

圭宛随即叫人拿出战利品。

费无忌帮忙挑选出100件最坚固的兵器，然后说：“这些够了。

你把这些甲械放在门边。相国来时，必问及此事。一问，你就乘机献给他。如果是别的东西，恐怕他看不上眼！”

圭宛信以为真，就将那百件兵器和被俘的吴兵安排在门内，用布帐掩蔽起来。

第二天，圭宛大摆筵席，布置堂皇，托费无忌去请囊瓦。

囊瓦正准备启程，费无忌却阻住他，张口拨弄是非：“圭宛近来

的态度十分傲慢，此次设宴，又不知其中缘故。人心不可测，待我先去探听一下，看他摆宴情况怎样，相国再去，这样比较安全些……”

“那就你先去看看吧！”囊瓦颔首。

费无忌告退，到街上胡乱转了几圈，踉踉跄跄地跑了回来，一撞一跌，喘息未定，气急败坏地说：“几乎误了大事！我已探听明白，圭宛这次请客，不怀好意，打算置相国於死地。我见他门内暗藏甲兵，杀气腾腾。相国若前去，一定中他的暗算。”

囊瓦一听，心里犹豫起来：“我和圭宛平日并无过节，他肯定不会这样做！”

费无忌继续挑拨：“圭宛自从征吴功成，恃王之宠，早蓄取相国之位而代之的野心。这是尽人皆知的事，只瞒着相国一人。我和鄢将师正防他早晚会有此一着。想想，过去吴乘我丧，我乘吴乱，圭宛本可乘胜追击，把吴国灭了，可他只是俘获一些兵甲就班师。听说他得了吴国很多贿赂。他一定心怀鬼胎，想在本国打主意。说不定……此人若得势，楚国就危险了！”

费无忌侃侃而谈，渐渐把囊瓦的思绪打乱了。但囊瓦还是不大相信，便另派心腹去郤宛家打探个明白。

那心腹去了不久，回来报告说，确有其事，门内果然伏有甲兵。

囊瓦登时雷霆大发，即叫人去请鄢将师，告诉他这件事，并问他如何处置。

鄢将师早就与费无忌串通好，遂添油加醋地说："郤宛想造反，已非一天。他和城内三个大族结成一党，早想谋夺国政。还好今日发觉得快，再迟就后悔莫及了！"

气愤至极的囊瓦把桌案一拍，喝道："我非宰了他不可！"随即奏请楚王，命鄢将师包围了郤宛家。

郤宛闻知消息，才知道自己中了费无忌的奸计，欲哭无泪，欲诉无门，含冤莫辩，只好长叹一声，拔剑自刎。

小本大利，甘冒大险

厚黑之徒追求的不外乎名利权势，但利益往往和风险连在一起。

因此，为了追逐巨大的利益，就必须甘冒巨大的风险。

春秋时代，宁喜就是甘冒得罪两代国君的大险，通过迎卫献公回国重定，得以独掌朝权。

周灵王二十三年（公元前549年），被孙林父、宁殖等人赶走的卫献公，带着他的兄弟和公孙丁在齐国避难已经十二个年头。十二年间，献公无时无刻不想着重回卫国，再登君位。周灵王二十四年，献公在齐景公暗中帮助下，把属於卫国的夷仪抢占了，并以此作为复国的据点。

这时宁殖已死，临终前对儿子宁喜说："我宁家自庄武以来，世代皆为忠臣。逐国君的事，其实是孙家所为，并非我的本意。但现在国人都说是孙、宁两家干的，对此我死不瞑目。你若能帮助老国君重定，实现我的愿望，才是我的好儿子。否则，我死后在阴间，也不享用你的祭物。"

宁喜望着奄奄一息的父亲，哭着做出保证，他一定设法使献公重定。

宁殖死后，宁喜继承父职，做了左相国。

这时，献公为了能够重定，便派公孙丁偷偷潜入帝丘城，面见宁喜，对他说："你如果能让献公重定，重主国政，献公愿把实权交给你，他但能主持主持祭祀，於愿足矣。"

宁喜前有父亲的遗嘱，今闻献公许愿让他执掌大权，遂允公孙丁之请。但他暗里寻思：万一自己费尽了心机，拼着命把献公请回，他当上了国君，却反悔了，怎么办？如果能得到公子珍的保证，就不怕献公反悔。

公孙丁把宁喜的想法带回。於是，献公对公子珍说："我能不能回卫国当国君，全在宁喜身上。要是他能让我回国，我情愿把大权交给他。他说要跟你商量商量，请你辛苦一趟吧！"

公子珍嘴上答应，却不动身。待献公催了好几次，他才说出自己的顾虑："倒不是我不愿去。我想，这事你还是再慎重考虑一下。天

下哪有不管事的国君？到时候你一反悔，我对宁喜可就失了信啦！"

献公说："我现在漂泊在外，根本说不上大权不大权。只要能够回国，在太庙里可延续祖宗的香火，就心满意足了，其它一切，以后再做打算。"

公子珍终於应允："既然你决心已定，我就替你说去。"

宁喜有了公子珍做保，就开始四处活动。

大天石恶、北宫遗等重臣都支持他，只有蘧瑗反对。他说："我还没听过把国君赶走，又将他请回来的事。"

但蘧瑗知道自己无力阻挡，只好明哲保身，出走鲁国。

宁喜将这事告诉了好友右宰谷。

右宰谷说："不可，不可！现在的国君是你父亲所立，如令已经十二年，他并没有做过什么不好的事，你凭什么把他废了。再说，你父亲已经废了一个国君，现在你又废一个，父子俩得罪两个国君，天下人岂能放过你？"

然而，宁喜为了实现父亲的遗愿，更为了掌握卫国大权，还是决定按与献公商议好的去干。

这时候，孙林父已经年老，带着大儿子孙蒯住在戚城，只留两个

小儿子孙嘉和孙襄在朝。

周灵王二十五年，孙嘉奉卫国国君卫秋的命令出使齐国，只剩下孙襄一个人在卫国。

宁喜认为这是个好机会，正巧公孙丁又来打探消息，於是联合右宰谷，乘机杀了孙襄，逼死了卫秋，迎献公回国。

其后，宁喜掌握了卫国大权。献公虽说是个挂名的国君，但他毕竟重新做了国君，又能享受荣华富贵了。

献公明知自己已经无力再控制卫国政局，他求的只是尽早结束流亡的日子，恢复国君的荣华富贵。

宁喜则是明知自己在当时的历史背景下，不可能为君，他求的是一个“权”。他知道卫秋当初登君位之途不正，况且是孙、宁两家共立，权力自然分散。现在他独力更换国君，自然能顺势全面掌权。为了权势，他竟将国君玩弄於股掌之间，心子之黑，可谓世所罕见。

要吃眼前亏

老祖宗说：“好汉不吃眼前亏。”厚黑教主却说：“好汉要吃眼前亏。”

因为，在某些情况下，眼前亏不吃，可能要吃更大的亏！

假设你开车和别车擦撞，对方的车只是小伤，甚至根本未伤，你不想吃亏，准备和对方理论一番，可对方车上下来四个彪形大汉，个个横眉竖目，围住你索赔。眼看四周荒僻，不可能指望有人对你伸出援手。请问：你要不要吃赔钱了事这个亏？

你当然可以不吃，如果你能说退他们，或是打退他们，而且自己不受伤！但你若不能说，又不能打，那就只有赔钱了事。你说他们蛮横无理，欺人太甚。然而，在现今社会，适者生存，哪有什么理可说……

赔钱是眼前亏。若不吃，换来的可能是一顿拳打脚踢或车子被砸。报警？人都快被打死了，还报哪门子警啊！再说，报警也不一定有用！所以，厚黑教主说：“好汉要吃眼前亏。”

当然，“好汉要吃眼前亏”，目的是为了留得青山，换取其它利益。

如果因为不吃眼前亏而蒙受巨大的损失或灾难，甚至把命都弄丢了，那还有什么意义？“吃眼前亏”，前提是要具有足够的厚脸皮，暂时放下面子和尊严。

汉朝开国名将韩信是“好汉要吃眼前亏”的最佳典型。乡里恶少要他爬过自己的胯下，不爬就揍他。他二话不说，爬了。如果不爬？

恐怕一顿拳打脚踢，不死也要丢掉半条命，哪来日后统领雄兵，叱吒风云的光景？他吃眼前亏，为的是保住有用之躯。留得青山在，不怕没柴烧啊！

卧薪尝胆，待机而动

待人处事，聪明人习惯於首先衡量对手的实力和潜力，以确定与之交往的行为方式。不太聪明的人则常常无视於别人的实力和未来的发展，很不明智地用恶意的言行对待别人。这样的人既不为别人的未来考虑，也不为自己的未来考虑，最后常常发出“早知今日，何必当初”的悔叹。

“水往低处流，人往高处走。”一个人实力微弱。处境困难时，最容易受到打击和欺侮，抗争力最差，能避开大劫已算幸运。面对此情此

景，怎么办？最好是“退一步海阔天空”，忍下一时之气，“留得青山在，不怕没柴烧”，“卧薪尝胆，待机而动”，以图后效。

“卧薪尝胆，待机而动”，应把握好以下几个要点：

其一，目的是为了度过难关，克服别人给你制造的麻烦，以免影响你的正事。

其二，这种信念所针对的麻烦应是对抗性的矛盾和冲突，而不是那些鸡毛蒜皮的小事。

其三，着眼於远大目标，致力於成就大事，而不能采取卑鄙的报复行为。

其四，这种信念的价值就在於以暂时之忍换取长久不受气。

危机处理，不外乎先厚后黑

“厚黑救国，古有行之者，越王勾践是也。会稽之败，勾践自请身为吴王之臣，妻入吴宫为妾，这是厚字诀。后来，举兵破吴，夫差遣人痛哭乞情，甘愿身为臣，妻为妾，勾践毫不松手，非把夫差置之死地不可，这是黑字诀。由此知：厚黑救国，其程度是先之以厚，继之以黑。勾践往事，很可供我们参考。”

依李宗吾之见，厚黑学的道理，放诸四海而皆准。它变化多端，妙用无穷。厚黑之用，可大可小，既可救国，也可解企业之围，做最佳的危机处理。危机处理，要诀不外乎先厚后黑。

春秋时期，越王勾践被吴王夫差打败，退守会稽山上。勾践向夫差求和，并主动提出由自己夫妇到吴国给夫差当奴仆之请。夫差答应了。勾践“厚”术初步成功。

到了吴国，勾践更是将“厚”字诀发挥到了极点。他住在山洞的石屋里。夫差每次外出，他亲自为其牵马，恭恭敬敬地让夫差踏着自己的脊背跨上战马。为此，许多人嘲笑他，斥骂他。他毫不在乎，对夫差更加奴颜婢膝。

一次，夫差病了。勾践得知其病不久就会痊癒，就去看望，并亲口尝了夫差的粪便，然后向夫差道喜，说他的病体很快就会好转。夫差问他是怎么知道的。勾践说，他曾经跟一位名医学过医术，只要一尝病人大小便的味道，就能判断病情的好坏。他尝了夫差的大便，味道略苦，是得了时气之症，不久就会好转。果然，没几天，夫差的病就好了。夫差认定勾践对自己亲如骨肉，於是把他放了回去。

勾践回国以后，继续发挥自己坚忍的特点，艰苦度日，衣食朴素，

与百姓群臣同甘共苦。床上铺乾草，屋梁上挂一具苦胆，常常去尝一尝苦胆的味道，以示不忘会稽失败的耻辱和痛苦。

经过数年准备，越国的国力终得恢复，且更加强大。於是，勾践与夫差决一死战，一举包围了吴国，攻下吴国的城池，活捉了夫差。

这时，夫差为了活命而向勾践请求，自己夫妇愿到越国给勾践当奴仆。然而，勾践没有夫差当年那么傻，他的心可比夫差黑得多，很坚决地拒绝了夫差的请求，要了夫差的命。

苟且要偷生

别人欺上门来，人的初始本能就是回击。试想，有哪个血性男儿能够容忍别人骑在自己的脖子上拉屎？然而，当你的力量远逊於对手时，与其打一场必败的战争而悲壮地死去，不如巧用妥协术，苟且偷安。

对强者来说，妥协可避免时间、精力等资源的继续投入。在胜利不可得，而资源消耗殆尽日渐成为可能时，妥协可立即停止消耗，得到喘息。

也许你会认为，强者不需要妥协，因他资源丰富，不怕消耗。表面上看，似乎如此。问题是，当弱者以飞蛾扑火之势咬住你时，强者纵然得胜，也必损失不小。所以，强者在某些状况下，也需要妥协。

弱者更不用说，妥协可以维持自己的存在。主动提出妥协，当然要付出相当的代价。但存在是一切的根本，没有存在，就没有明天，没有未来。

妥协策略的精义在於：虽然你外表躬身屈服，内心却坚定不移。

你的对手会因愤怒之由已息而茫茫然不知所措，不太可能以更多的暴力回应。结果，你就可以争取到时间和空间策划反抗，拉他下马。你必须牢记：妥协是暂时的，是为了换取更大的利益。你只是表面上妥协，就像那些装死逃过一劫的动物。总之，你虽暂时处於弱势，若能巧妙地运用妥协术，就有机会潜伏在对手身边，拉近距离，用毒牙攻击他。

用韬晦之术掩盖自己的“黑心”

李宗吾说，厚黑“分三步功夫：第一步，厚如城墙，黑如煤炭；第二步，厚而硬，黑而亮；第三步，厚而无形，黑而无色。”这三步功夫，也可说是上中下三乘。

佛门称善於说法的人“信手拈来，皆成妙谛。”意思是说：这等人随便谈什么，都能说出一篇精妙的大道理。同样之理，将厚黑术修炼到上乘之人，也是“随时做去，皆是厚黑。”有时厚，有时黑，有时厚黑兼备，上中下三乘交替变化。

卢蒲嫳是齐庄公手下的“勇爵，之一，深通厚黑之术。为替主公报仇，他处处迎合庆封。看到庆封与自己的妻子私通，他也强忍在心，睁只眼，闭只眼，可谓脸厚至极。

周灵王二十三年，齐相崔杼联合庆封，杀了齐庄公，拥立齐景公。

庄公手下“勇爵”，有的为保庄公被杀，有的见大势已去而自杀。

“勇爵”之一的王何对同伴卢蒲癸说：“主公被害，咱们也应同死，才能报答主公对咱们的情义。”

卢蒲癸回道：“死有何用？想报答主公的情义，不如从长计议，暂且逃到别的国家，待机替主公报仇。”

於是两人对天起誓，相约以后定要为庄公报仇，然后各自离去。

卢蒲癸跑到了晋国。

卢蒲癸胆大心细，很有计谋，临走前，对兄弟卢蒲嫳说：“主公设立勇爵之位，是为了自卫。现在主公被崔氏所害，我们若是赴死，对主公有什么好处？所以我决定暂时躲避。我离去后，你一定要想办法接近庆封，取得他的信任，然后再想法让他召我回来。这样，我们就有办法替主公报仇了。”

卢蒲嫳果然投靠了庆封，处处逢迎，很快取得庆封的信任，成为庆封的心腹。

再说那崔杼自杀了庄公之后，独秉朝政，专恣益甚。庆封看在眼里，气在心中，遂有了除崔杼之心。恰巧崔杼家中发生内乱，崔杼前妻的两个儿子崔成、崔疆因不满父亲宠信东郭堰、棠无咎和崔明，图谋除掉他们。

卢蒲嫳见机不可失，出谋要庆封乘机除去崔杼。崔成、崔疆在庆封帮助下，杀了东郭堰、棠无咎，庆封反过来又杀了崔成、崔疆。崔杼见自家内乱，家破人亡，自缢身亡。庆封从此独揽齐国大权，对卢蒲嫳也更加信任。

庆封掌握大权之后，日益骄淫自纵。某日，卢蒲嫳宴请庆封，并让妻子出来劝酒。庆封见她年轻美貌，心为之动，竟寻机与她私通。

卢蒲嫳一心想让庆封把哥哥召回，竟视若无睹。

庆封将国政交给儿子庆舍，自己天天沈湎於酒色之中，还让妻妾搬到卢蒲嫳家中去住，与卢蒲嫳来了个换妻大会，庆封与卢蒲嫳的妻子同眠，卢蒲嫳也与庆封的妻妾同宿，互不禁忌。有时两家妻小合做一处，就像一家子一样，饮酒做乐，醉了便胡天胡地，乱成一团。旁人暗中取笑，庆封与卢蒲嫳也不在意。

有一天，卢蒲嫳乘庆封高兴，请求他把自己的哥哥召回。庆封爽快

答应。

卢蒲癸回到齐国之后，庆封见他挺有本事，就叫他去伺候儿子庆舍。

庆舍是个大力士，见卢蒲癸也能力举千斤，非常高兴，便把女儿嫁给他。从此二人更加亲热。

庆舍常常带着卢蒲癸出去打猎。卢蒲癸乘机显露本事，庆舍直夸奖他的能耐。

卢蒲癸说：“这算什么？我的朋友王何比我强多了。”

庆舍一听，立刻要他把王何请回来。

自从崔杼联合庆封杀了庄公，庆舍惟恐自己被人暗算，每逢出门，都带贴心卫士防卫。有了卢蒲癸与王何两位勇士后，庆舍便让他二人做了自己的贴身卫士，不离左右。

卢蒲癸、王何逃亡数年，终於又回到齐国，并取得庆封、庆舍父子的信任。后来，他们乘庆封外出打猎，联合几位大夫，杀了庆舍。

庆封逃到吴国，后被楚灵王所杀。

在《厚黑学》看来，锋芒毕露，咄咄逼人，固然能从气势上压倒对手，取得胜利。但韬光养晦，暂时隐藏实力，削弱敌人对自己的提防，特别是在自己处於劣势时，藉以隐蔽和保护自己，讨好、蒙骗敌手，发展、壮大自己的力量，伺机而发，也能取得同样的效果。卢蒲癸靠厚脸掩盖自己的“杀心”，最终获得成功，可说为此做了最好的注解。

别人不干，我干！

在保守的社会，“推销自己”、“自我宣传”，向来被视为心有所图的卑劣之行。只要你知道自己行，这就够了。才能不受重视，或是不为人知，算得什么？可在当今社会，坚持这种想法，你只能默默无闻，一显身手的机会绝不会轮到你身上。

假如你有某方面的才干，甚至身怀旁人不能企及的能力，就得在上司面前有意无意地表露出来，让他发觉你是个可造之才。如果你一声不吭，他自然无从知晓。你的才能长期无法施展，对工作单位，甚

至国家社会来说，是浪费了一笔财富，对你个人来说，也埋没了大好的人才。

平时就设法把自己的才能刻在上司的脑子里，一到人事有变动，他自然会首先想到你的才能，为你做出适当的安排。再不，利用各种机会

向上司自荐专长，也较能得到脱颖而出的机会。

专长何在，即使整理人事资料的电脑记载得再清楚，也无济於事。重要的是，让上司对你的专长有所认识。否则，你就如同路边的石头，无人搭理。

当今世界，隐忍待机已不可行，必须设法让人认识你的才干。好职位不会自然而然轮到你，你必须全力去抢。置身在这个时代，为了推销自己，绝不可有所顾虑。

很多人都梦想一朝获得上司的赏识，从而脱颖而出，获得最大的利益，却常常忘了，自我形象的塑造必须通过一点一滴的积累。必须先有付出，然后才得享回报。

比如说，每个人都有自己喜欢或不喜欢的工作。有些人喜欢在热闹喧哗的环境中穿梭交际，有些人则喜欢安安静静地埋头於研究工作，这是因为每个人的性情各不相同。此外，有不少人原本不喜欢自己所从事的工作，但在每天不停地投入心力之后，便不知不觉地喜欢上了。

有些工作，每个人都讨厌担在肩头，对这样的“苦差事”唯恐避之不及。但工作总要有人做。於是，众人只好在心里暗自祈祷，千万别让它降到自己头上。

在这种情况下，你若表明自愿做这些没有人愿意做的工作，不但能赢得同事的尊敬，更能够得到上司赏识，甚至让上司对你心存感激：“多亏了你的暗中帮忙！”

这是你展露才能、勇气和责任心的大好机会。有时候，即使你有这份心，也未必有这样的差事让你做。所以，碰到这种自我表现的机会，决不要心存一丝一毫犹豫，应当慨然承担。

当然，这样做，必须预做相应的心理准备。因为这类工作大多非常辛苦，吃力不讨好，即使你付出了全部的心力，也不一定能达到效果。即使如此，你还是应该勇气百倍地默默耕耘。

事实上，这类工作往往比那些表面看起来动人的工作，更能激发人的斗志。能够从这样的工作中找到乐趣的人，大多是精通厚黑之道的处世高手。所以，他们并不在乎别人怎么看、怎么说，甚至对什么时候才能得到他人的认同，也不多问。因为他们坚信，只要付出，肯定会得到回报。如果你唯恐自己吃亏而跟着大家一起推卸，那就等於是自己把机会往外推。

当然，人生在世，谁也难免碰到徒劳无功的情形。只不过，越是饥

肠辘辘的时候，愈能够体会出食物的重要性。这就像是唯有经历过病痛折磨的人，才能够深刻地体会出健康的重要性。经历过逆境，方可尝到苦尽甘来的乐趣。

“塞翁失马，焉知非福。”人生的路途很漫长，从眼前分析，或许所有的努力都属徒劳无功，“瞎忙活”，但日后说不定会有意外的收获。反之，眼前看起来很光艳耀眼的事，或许很快就褪色而变成食之无味，弃之并不可惜的“鸡肋”。

见好就收！精於进，更要巧於退

所有高明的赌徒都明白一个道理：退得妙，恰如进得巧。一旦获得足够的成功，就得见好即收。联袂而来的好运总是可疑的，比较安全的情况是好运与厄运交错而来，这样还可以使人享受到苦中带甜之乐。运气来得太猛太快，它很可能最终会把你摔得七荤八素。

楚汉相争，刘邦最重要的谋士和武将，要数萧何、张良和韩信三人。前两人，在刘邦登基之后，一个激流勇退，一个处处谨慎，才博了个善终。只有韩信，由於没有见好就收，功成后不知收敛自己，最终成了“兔死狗烹”的又一实证。

韩信指挥打仗，确实很有一套，刘邦拜他为大将，也的确选对了人。但是，刘邦始终对他不太放心，总怕他恃功谋反。韩信呢？他的军事造诣比刘邦强了不知多少，厚黑方面的才能却绝对无法与刘邦相比。他始终对刘邦心存幻想，总以为自己为刘邦立下汗马大功，刘邦不会对他下手。他在刘邦面前说话，毫无顾忌，常失君臣之间的分寸。

一天，两人议论诸将优劣。刘邦问道：“你看我能领多少兵马？”

韩信脱口而出：“陛下不过能领10万兵。”刘邦又问：“那你能领多少兵马？”韩信自信地说：“多多益善。”刘邦一笑：“君既多多益善，为何为我所控？”韩信老实回答：“陛下不善统兵，却善驭将。”刘邦话中对韩信的猜忌之意，谁都能体会出来，独有韩信自己却毫不觉察。

韩信的好友蒯通智谋过人，早已觉察出刘邦对韩信的猜忌，劝韩信趁早离开刘邦自立，否则后果不堪设想。韩信不听。

刘邦登基，韩信从战时虚封的齐王改为淮阴侯，心中不快，因而不愿随刘邦出征谋反的陈豨。

吕后藉此机会，图谋向韩信下手。她以韩信手下的随从举报韩信曾与陈豨通谋为名，让与韩信私交甚好的萧何去劝他进宫。

萧何来到韩信府中，说：“现在满朝文武都进宫祝贺主上伏陈豨告

捷，唯有你称病不去，似乎不太妥当吧！”

韩信听了萧何的话，只得随其进宫。刚入宫门，早就设下的伏兵一拥而上，立即把他抓了起来。

长乐官内，吕后怒气冲冲地骂道：“你为何与陈豨通谋？”韩信莫明其妙：“此话从何讲起？”

吕后不由分说，立即宣布：“现奉主上诏书，说陈豨谋反都是由你所指使，你的随从也来揭发，你还有什么可说的？”说完，不等韩信申辩，立即下令将他推出处死。

当年，是萧何月下把韩信追回并推荐为大将，此时又是萧何把韩信引诱入宫杀害，所以后人说：“成也萧何，败也萧何。”这世道变得真快呀！

刘邦回到长安，并未责备吕后擅自杀害功臣，可见他对此至少是默许的。

现在看来，如果韩信当初听了蒯通的话，及早离刘邦他去，多半不会受害。或者如果他能明智一点，及早像张良那样，激流勇退，也不至於遭致如此可悲的结局。

死活不撒手

一个人不可能把所有的好处都占全。真要那样，就没有人要与你打交道了。不管是谁，都应该满足於已取得的好处，在志得意满时见好就收，以免先赢后输。

甲乙两球队比赛篮球，由於实力相当，因此打来格外精彩。甲队上半场表现颇佳，始终保持领先。下半场却出现疲态，竟被乙队赶上。

双方你来我往，互有领先。甲队在终场前还一度领先，最后却输了。

很多比赛就是这样子，先赢后输。

先赢后输，先前的赢便变得毫无价值。当然，也会有人肯定他们的球技，或是用“球运”不佳安慰。但输了就是输了，好心的肯定与安慰无济於事！

社会中的生存竞争亦同於球场，唯有最后的胜利才是真正的胜利。例如，有人做生意，先是大赚，然后大赔，终於宣告倒闭；有人一辈子得意，却老年落魄……

争取“最后的胜利”应成为你的最高目标。为了达成这个目标，你不要太看重一时的得利。如果能得利，当然不必放弃，因为它可以强化信心及士气。只是，如果得这个利意义不大，跟取得“最后的胜利”没有太大的关系，大可放弃。

此外，要特别注意保住已取得的战果。若初期有所得便自以为是，很容易在外界的引诱及雄心壮志之下，以既有的战果再度投入战场。当然，不是没有可能又打胜仗，但再投入之前，必须善加衡量。

因为一旦失败，先前的战果都将毫无意义。

创业难，守业更难。古书上说：“能马上得天下，不能马上治天下。”但你绝对能以厚黑得天下，又能以厚黑治天下。

如果你辛辛苦苦地击败了对手，抢到了肥缺，坐上了宝座之后，却因志得意满而掉以轻心，很快就被其他的厚黑新秀踢下座来，岂不可笑？所以，抢到了宝座，得到了好处，仍须厚黑到底，保住已得的江山，甚至更上一层楼。如此周而复始，才能扶摇直上，登峰造极。

提防小人背后下绊子

有一则寓言：一只瞎了左眼的鹿走到海边，在那里吃草。牠用好眼

对着陆地，防备猎人袭击，用瞎眼对着大海，以为那边不会有什么危险。谁知，恰好有人坐船经过，看见这头鹿，一箭就射中了牠。鹿倒下时喃喃自叹道："我真倒楣！原以为陆地危险，严加防范，而去投靠大海，想不到遇上更致命的灾难！"

这则寓言提醒世人，在待人处事中，一定要随时睁大双眼，提防小人在背后下绊子、捅刀子。

所谓小人，就是那些品格低下、手段卑劣之辈。在与这类人打交道时，一定要加一百二十个小心。否则，一旦你得罪或激怒他们，往往陷入绝境，因为小人做事向来不择手段，他们会小题大做、添油加醋或凭空捏造事实，在暗中对你下手。

秦桧以"莫须有"的罪名置岳飞於死地。当时，韩世忠愤愤不平地说：""莫须有"三字何以服天下！"这真是"以君子之心度量小人"。

秦桧根本不需要"服天下"，只要他捏造的罪名经由"最高上司"－－皇帝认可，他的目的就达到了。

春秋时期，一次，宋国即将与郑国开战。战前，宋国统帅华元杀羊犒赏三军，可能是一时疏忽大意，没有给他的驾车人羊斟吃肉。等到作战时，羊斟说："前天杀羊犒军的事，由你做主；今天驾车作战的事，由我做作主。"随即，他故意把车驶入郑军阵中，致使华元被俘，造成了宋军大败。

中国古代有"四大美人"之称，指的是西施、貂婵、王昭君和杨玉环。其中，杨玉环是唐朝玄宗皇帝的妃子。

据说，杨贵妃有羞花闭月之貌，沈鱼落雁之容，深得皇帝宠爱。

一个女人，特别是一个受到帝王宠爱的女人，必然很在乎天下臣民是否赞美她。杨玉环自然也不例外。

唐玄宗李隆基是一位出了名的风流天子，宫廷中当然不乏一流的乐队，也有许多词臣不断地撰写歌词。在众多词臣中，翰林学士李白无疑是最为杰出的一位。

在一次宫廷酒宴中，李白於酒酣耳热之际，作《清平调》三首，歌颂杨玉环的美貌与得宠。

据说，他作这三首诗时醉态可掬，要杨贵妃亲自为他磨墨，还命皇帝宠信的大太监高力士为他脱靴。

太监的地位本极卑贱，但得宠的太监就不同了。李白要高力士当众为他脱靴，高力士自然深以为耻，从此便种下祸根。

李白的三首《清平调》写得确实很美：

云想衣裳花想容，春风拂槛露华浓。

若非群玉山头见，会向瑶地月下逢。

一枝红艳露凝香，云雨巫山枉断肠。

借问汉宫谁得似，可怜飞燕倚新妆。

名花倾国两相欢，长得君王带笑看。

解释春风无限恨，沈香亭北倚栏杆。

李白在诗中把杨玉环写得玉容花貌，如仙女一般。杨玉环十分得意，常常独自吟颂其中的清词丽句。但是，李白诗中却提到了赵飞燕。

这在李白，或许不存丝毫讽刺之意。他只是就赵飞燕的美丽与得宠，同杨玉环相比较。但他当时怎么也不会想到，此诗被高力士钻了空子，并最终栽在这个大太监手里。

一天，高力士又听到杨玉环在吟诵《清平调》，突然以开玩笑的回吻问道："我本以为娘娘一定会为这几首诗，把李自恨入骨髓，没料到您竟然喜欢到如此地步？"

杨贵妃听后大吃一惊，不解地问道："难道李翰林侮辱了我吗？　为何我要恨他？"

於是，高力士施展开移花接木的唇舌："难道娘娘没注意到？他把您比作赵飞燕。赵飞燕是什么样的女人，怎么能同娘娘您相提并论？他岂不是把贵妃您看得同赵飞燕一样淫贱吗？"

聪明的女人在遇到切身利害时，也会变得很笨。杨玉环果然立即上钩。在当时，杨玉环早已是"后宫佳丽三千人，三千宠爱在一身"，她的哥哥、姊妹也都位高权重，声势显赫。她惟一担心的便是自己的地位是否稳固，绝不希望被人看作像赵飞燕那样淫贱，更害怕也落到她那样的下场。

机警的高力士摸透了她的心思，因此选在她最软弱处下刀子。他轻而易举地便把李白的诗同赵飞燕的下场嫁接起来，使赞美的诗篇成了讥嘲的证据，激起了杨玉环的反感与憎恨。后来，唐玄宗曾三次想提拔李白，都被杨玉环作梗阻住了。

高力士就是靠此手段，达到了报复李白要他脱靴之辱。一次小报告，竟葬送了"诗仙"的大好前程。

可以说，李白豪放不羁的个性和过於清高的行事风格，使他最终未

能在政坛上崭露头角。在他看来，像高力士这样的小人根本不配与自己为伍，正邪势不两立，正人君子自然应疾恶如仇。正是在这种心理驱使下，李白巧借酒醉之机，公然在大庭广众之下侮辱了高力士，没给他留下丝毫面子。这样做，自然可以泄一时之愤，但他没有想到

由此而产生的严重后果。得罪一个小人而断送了自己的功名，值得吗？应该说，笑到最后的还是高力士。

历史上许多沈痛的教训，都在提醒你我，与小人打交道，要随时提防小人在你我背后下绊子、打闷棍！

以“贪心”保全自己

俗语说：“创业难，守业更难。”但是，对厚黑之士来说，世上并没有什么困难之事，只要脸够厚、心够黑，万事皆不在话下。具体说来，就是得势之时，千万不要心存丝毫沽名钓誉的想法，因为以“贪心”而自毁名誉的方法，是最佳的自保之道。

李宗吾说：“绶青与我同学时，常独自一人，摇头念道：“大丈夭不能流芳百世，亦当遗臭万年。”我听了说道：“绶青你也太不自量力了！你我够得上遗臭万年吗？挂名青史，谈何容易！一部二十四史，挂名其中者，确数若干，无从统计。我想，至多不过一百万人罢了。我国号称四万万人，每一百年，此四万万人可以说得罄尽，请问五千年中，有若干四万万人？而挂名青史者，乃不过一百万人。此百万人中，除去因事连带书及，姓名附见者外，其经史臣详列事实者，至多不过十万人，事蹟彪炳者不过万人，其为文人学士所共知，不翻书本，能信口举出者，大约不过千人。此千人中，无论好人坏人，其为妇孺知名者，不过数十人。此数十人者，又须假稗官小说之吹嘘，戏台之装点，且有子虚乌有人物参杂其间，你我有何本事，可以侧身

此数十人中？为好人固难，为坏人也不易。猛虎方能噬人，小犬一张牙，已被人踢出数步之外，虽欲害人，其何可得？你我莫说万年，要想在全国中遗臭三日，也不可得。””

的确如此，不管是想流芳百世或遗臭万年，都相当不容易。放下这种不切实际的念头，就等於放下无谓的负担。这时你才会了解到，只有今生今世才是最重要而可靠的，才是最需要发扬厚黑，行使厚黑学的大舞台。

即使在今生今世，扬名立功的比例也不会太高。因此，从根本上说，你就不应该心存出名的念头。你惟一必须做的就是立足现实，培养自己的厚黑本领，彻底地厚，彻底地黑，其它事，管他呢！对厚黑高手

来说，去掉出名的念头，太容易了。在许多情况下，为了自保，往往要藉着厚脸作践自己，甚至以自己的“贪心”，有意坏自己的名声。只要做到了这一点，相信即使没有大成，自保还是绰绰有余的。

战国末期，秦国名将王翦奉命率六十万大军攻打楚国。大军出发前，秦王嬴政亲自送行，出咸阳五十里的霸上。路上，王翦一再向嬴政请赐大量良田美宅。他的要求之多，使嬴改也觉得过分，忍不住说道：“将军放心出征，何必担心贫穷呢？”

然而，王翦仍像个小市民一样，斤斤计较地说：“做大王的将军，有功最终也得不到封侯，所以趁大王赏赐我临别酒饭之际，我也及时地请求赐我田园，作为子孙后代的家业。”

嬴政见王翦如此计较，不由得大笑，迅即应允。

王翦率军出征途中，仍不断派遣使者回咸阳，向秦王嬴政索要田宅，先后派出的使者达五批之多，索要甚夥。秦王爽快地一一应允。

有人对此不解，问道：“将军之乞货亦已甚矣！”其心腹爱将还私下劝告他。

王翦支开旁人，悄悄说：“我并非贪婪之人。因秦王狡诈多疑，现在他把全国的军队交给我一人统率，心中必有不安。所以我请求赏赐，让子孙安居乐业以安秦王之心。”

事情也的确如此，秦王政让王翦带走几乎全国的大军，必然很难放得下心。如果秦王政心生怀疑，那么，王翦破楚凯旋之日，恐怕就是他及其全家绑赴刑场之时。现在，王翦通过自己的“贪心”，让秦王政明白，他只不过是贪图利禄而无政治野心的平常人，秦王政大可放心。这样，王翦便可放手伐楚，功成之后，即无功高震主，命丧黄泉的危险。

王翦灭楚后，终保一身荣华富贵。不仅自己善终，而且荫及子孙，其孙王离在秦二世时尚为将军。后来赵高当权，许多功臣宿将惨遭杀害，王翦家族却能够保全，这不能不说是王翦的先见之明有以致之。

多点防人之心

中国人喜欢说：“害人之心不可有，防人之心不可无。”这话固然有其狭隘的地方，会使人变得谨小慎微，失去磊落的气度，但它也并非没有道理。

三国时期，曹植与曹丕争魏王世子之位。曹植才华横溢，人人敬服，曹操也对他另眼相看，内心确有打算，要把王位传给他。当曹植封侯时，曹丕在军中还不过只混到郎官，比起曹植，太不起眼了。但曹丕

精通厚黑之道，他知道如何打败曹植。

曹操带兵出征，曹丕与曹植都到路边送行。曹植充分发挥其文才，称颂父王的功德，出口成章，引人注目，曹操也大为高兴。曹丕则反其道而行，装得很含蓄，假惺惺地哭拜在地。曹操及左右的人都很感动，认为曹植只有华丽的辞藻，曹丕却心怀忠诚厚道。

其后，曹植继续其文人作派，我行我素，不肯善用心计。这正中曹丕下怀。曹丕进一步行使厚黑之道，掩饰真情。於是王宫中的人及曹操身边的亲信都为他说话，终使他得以被立为世子。从此，曹植的日子便一天天难过了。

有些人内心虽虚伪，对别人的奉承拍马却常忍不住飘飘然，毫无防备地钻进了圈套，中了别人的“厚黑”术。

一位局长刚到某机关上任，第一件事就是找人谈话，了解情况。

这个机关的一位处长出差归来，主动找他报告，恳请他对自己提出批评。局长便根据下面的反映，向他指出：“不少同志提到你在领导面前唯唯诺诺，不敢秉公直言，有点曲意奉承的味道。希望你以后注意改进。”

这处长急忙解释：“局长，你其不知道，前任局长有多主观啊！

他根本听不进不同的意见！我只能顾全大局，违心顺从。如果领导都能像您这样谦虚随和，善於纳谏，那该多好！”

“这倒也是……”局长莞尔一笑，心里甭提多舒服了。

在待人处事中，多点防人之心，可以避免遭遇不测，使自己处於大体不至於失败的地位。

战国时期，着名的军事家孙膑应魏惠王之请出山。按说，这该是他半生学业开花结果的时候。但他做梦也没想到，自己的老同学庞涓竟会害他，导致他受到挖去两个膝盖骨的酷刑，差一点连小命都丢了。

韩非的遭遇更糟。秦王政读了他的书，恨不得立刻见到他，派人把他请到咸阳。经一度交谈，两人相见恨晚，韩非此后的一番大事业似乎指日可待了。然而，就在此时，韩非也断然没有想到，他的老同学李斯会在秦王政面前进谗言，欲置他於死地。

这两桩案例，无论是孙膑膑足，还是韩非被害，对二人来说，都是防不胜防。正是因为这个原因，才见出防范他人之预谋的必要。

现实社会很复杂，人在任何情况下，都不能毫无防备地说话做事。

虽说不一定非得虚伪不可，但绝对需要防人。